

UN JOUR
un territoire

UNE TERRE
POUR NOURRIR
LE MONDE

Bienvenue en Loire-Atlantique créative

2016

Le sommaire



4-28

Retour sur une année de conférences



28-45

Passerelle : L'autosubsistance : retour à la bougie ou façon résolument moderne de vivre sur notre territoire ?



46-65

Les organisations face aux nouvelles formes de travail en Loire-Atlantique



66-67

Le Conseil de développement : prêt.e.s à penser différemment ?

L'éditorial

« Demain », un monde meilleur est possible

Par Patrick Mareschal
Président du Conseil de développement de Loire-Atlantique



Ici, on s'inquiète d'être rendu malade par ce que l'on mange. Ailleurs dans le monde, beaucoup, hélas, meurent de ce qu'ils ne mangent pas. Cette année, les citoyens membres du réseau du Conseil de développement ont participé à un échange d'informations et à une réflexion sur le thème : « **Une Terre pour nourrir le Monde** ».

Nos conférenciers, experts de premier plan, ont montré que des évolutions positives sont possibles :
Oui, l'urbanisation croissante peut être attentive à la protection des terres alimentaires et des nouveaux espaces de production alimentaire (Christine Margetic),
Oui, les coopératives agricoles peuvent, chez nous, participer, sans rupture, à une évolution des agriculteurs vers des techniques durables pour des productions de qualité (Hubert Garaud),
Oui, la Terre peut nourrir dix milliards d'êtres humains, si on relocalise les productions et si on met un frein à une mondialisation inégalitaire et à la financiarisation des marchés agricoles (Marion Guillou),
Oui, en Europe, des citoyens de plus en plus nombreux aspirent à une consommation plus modeste et moins gaspilleuse (Mercedes Erra),
Oui, la grande distribution, à l'écoute des consommateurs, peut évoluer vers un meilleur arbitrage entre prix et qualité (Serge Papin).

Parallèlement, durant ces derniers mois, quinze ateliers « Passerelle » se sont tenus autour de deux sujets :
- Comment favoriser une plus grande proximité entre lieux de production et lieux de consommation des biens et des services (pas seulement alimentaires), pour aller vers plus d'« autosubsistance en Loire-Atlantique » ?
- Comment le rapport au travail évolue-t-il ? Nouvelles formes d'emplois salariés ou non salariés, et, à l'intérieur du salariat, nouvelles formes d'organisation du travail moins hiérarchiques et plus participatives.

Oui, « Demain », un monde meilleur est possible. Ici, au Conseil de développement, chacun peut y prendre sa modeste part, par l'échange, la compréhension et l'action.

Patrick Mareschal





Retour sur une année de CONFÉRENCES



En direct de la rédaction

*Par Emmanuelle Gélébart Souilah
Directrice du Conseil de développement
de Loire-Atlantique*

Trois fois par jour, quatre pour les plus gourmands ou les plus jeunes, nous mangeons. Saucisson ou endive, maquereaux ou cannelloni ? Autant de microdécisions, que nous prenons sans vraiment voir au-delà du bord de notre assiette, sans toujours avoir conscience de la portée de nos choix qui se révèlent en bout de chaîne être des marqueurs culturels, environnementaux, voire idéologiques.

Les habitudes alimentaires, tout comme celles de production, ne se modifient pas d'un coup de baguette magique ou par de simples bonnes intentions. Malgré les prises de conscience progressives, chacun garde sa madeleine de Proust et son péché mignon, car c'est aussi ça se nourrir, le plaisir.

Au cours de ce cycle « Une Terre pour nourrir le Monde », nous avons souhaité inviter les tenants du système agroalimentaire en place, ceux qui doivent faire face ou anticiper la prochaine vague ou lame de fonds. affronter

Lors des débats, nous avons tenté ensemble de mettre en lumière ce que nous pouvons faire, à notre échelle, pour sortir par le haut de cette crise, qui se décline allègrement : agricole, alimentaire, de confiance... car, en plus de la rue, la Terre gronde. Mère Nature, Pachamama, a été poussée à ses limites par l'activité humaine. Cette agriculture schizo-phrène contamine nos cours d'eau, mais façonne et entretient nos paysages. Les paysans, ces gladiateurs des temps modernes, sont au combat, risquent leur vie entre situation financière exsangue et pression écrasante d'un système qui les broie, dans un rapport de force qui les dépasse. Malgré tout, nous restons très attachés à cette France rurale, celle des femmes et des hommes qui, au-delà de nourrir la nation, modèlent nos paysages et, pour certains, prolongent nos traditions.

Cette visite de l'intérieur, du plus global au plus intime, en remontant les maillons de la fourche à la fourchette, a permis de mettre en lumière la remise en question du modèle français des exploitations dites familiales. Mais la monoculture extensive montre également clairement ses limites environnementales et les enjeux de santé publique ne peuvent plus être ignorés. Devrons-nous tous devenir végétariens ? L'avenir passera-t-il par du bio dans tous les champs ?

Apprentis flexitariens, végétariens de la première heure, végétaliens en devenir, vegans convertis, je vous invite à vous mettre à table en compagnie des mangeurs de côtelettes d'agneau Landes de Bretagne (Saffré) pour collectivement repenser ce système à bout de souffle.

Bonne lecture,
même si l'on ne lit pas à table...



Christine Margetic

Christine Margetic est professeure de géographie à l'IGARUN (Institut de géographie et d'aménagement régional de l'université de Nantes). Présidente de la Commission de géographie rurale du Comité national français de géographie. Directrice de publication des Cahiers Nantais

Christine MARGETIC

Se loger ou se nourrir ? va-t-il falloir choisir ?

Autour de nous tout bouge, c'est particulièrement vrai pour les villes, qui se renouvellent sans cesse, mais ça l'est aussi pour les campagnes. Soumises à une très forte pression foncière, particulièrement en milieu périurbain, elles s'artificialisent chaque jour un peu plus. Les agriculteurs ont de plus en plus de mal à conserver leur outil de travail — la terre — face aux pressions émanant de toutes parts. Pourtant, ces hommes et ces femmes ont une place à part dans notre société, et pas des moindres. Sont-ils condamnés à vivre au milieu des rurbains qui grignotent leur espace ? Ces mêmes rurbains qui sont en demande constante de production locale et de qualité ? Décryptage de cette situation paradoxale avec Christine Margetic, une véritable sentinelle de la terre.

Prenez ce lopin de terre, oui, celui-là, en bordure de la quatre voies qui semble occupé par une activité maraîchère. Quel avenir lui réserve-t-on ? Un stade ? Une entreprise ? Un supermarché ? Compte tenu de sa localisation, il y a fort à parier que les salades n'y feront pas long feu. En Loire-Atlantique, chaque habitant coûte 800 m² de foncier, une moitié pour son logement et une moitié pour son mode de vie. Sur ces 800 m², 250 correspondent à de la terre très fertile, dite « terre alimentaire », qui a mis des siècles pour atteindre ce niveau de qualité nutritive. Alors, que faire ? Tirer un trait sur l'agriculture de nos campagnes ou bien relever ses manches et faire bouger les choses ?

UN TERRITOIRE SOUS PRESSION

La Loire-Atlantique est un département urbain caractérisé par les aires urbaines de Nantes et Saint-Nazaire. L'étalement urbain, combiné à une agriculture de moins en moins paysanne et de plus en plus industrielle, a provoqué le recul des surfaces du foncier agricole sur notre département. Face à ce fléau, les pouvoirs publics ripostent. À grands coups de lois, ils tentent de sécuriser le maximum de terres. Qu'elles s'appellent Defferre, PEAN¹, ZAP², ALUR³ ou LAAF⁴, ces lois ou dispositifs législatifs se sont renforcés depuis les années 80 pour assurer une gestion économe des sols. Malgré tout, cette armada régaliennne ne semblerait pas suffisante. Les changements doivent aussi s'opérer dans les mentalités.

¹ PEAN : périmètre de protection d'espaces agricoles et naturels périurbains. ² ZAP : zones agricoles protégées. ³ Loi ALUR : loi pour l'accès au logement et un urbanisme rénové. ⁴ LAAF : loi d'avenir pour l'agriculture, l'alimentation et la forêt

« La relocalisation des filières alimentaires, du champ à l'assiette, est soutenue par différents mouvements citoyens. Ces actions permettront certainement d'améliorer de façon pérenne le sort de davantage d'agriculteurs. »

CULTURE PUB

Histoire de redonner conscience aux citoyens des espaces qui les entourent, les collectivités misent aujourd'hui sur de la communication « agricole ». Au cours de vos balades dominicales, vous croiserez peut-être les « champs urbains » rennais ou les « terres alimentaires » lorientaises ; si vous faites vraiment une très grande balade, vous passerez peut-être à côté des « Jardins du Pays d'Aubagne », marque déposée, s'il vous plaît. Savoir si ces petits noms ont une réelle efficacité est une autre histoire, mais l'intention est louable. Et du côté des citoyens ? Que se passe-t-il ?

LES JUSTICIERS DES PRÉS

Il y a ceux qui ont fait du local leur cheval de bataille, les locavores, ceux qui défendent bec et ongles les producteurs locaux, ceux qui invitent la campagne en ville, etc. Ils sont nombreux à se dresser contre la bétonisation des terres et à militer pour une bonne alimentation. Amap, Kerbio, Paniers bio solidaires et autres réseaux de distribution entre producteur et consommateur, tout est bon pour rendre la frontière entre urbain et



À votre avis !

STÉPHANIE RABAUD, directrice institut Kervégan

« Le lien entre la production agricole et nos régimes alimentaires était très intéressant, beaucoup de contraintes pèsent sur les territoires. On réalise que la disparition du foncier agricole a une conséquence directe sur la capacité des terres à nous nourrir de manière saine et localement. Christine Margetic a expliqué tout cela très simplement et c'était passionnant. »

JORIS DANTHON, chargé d'aménagement / juriste

« Le rapport entre l'urbanisation et l'écologie urbaine, c'est très intéressant. La pluralité de regards sur cette problématique qui est à la fois économique, géographique, et environnementale en fait un sujet complexe, mais passionnant. »

rural plus poreuse. Même les commerçants des villes s'y mettent, devenant des points relais. Au final, tout le monde y trouve son compte. Il y a également ceux qui se battent au côté des agriculteurs. « SOS Paysans en difficulté » est une association composée d'agriculteurs bénévoles qui interviennent auprès de leurs confrères en difficulté pour les aider à défendre leur outil de travail et leur toit. L'association Terre de liens, quant à elle, aide à l'installation des porteurs

de projets via une épargne citoyenne et des dons de fermes et de terres. Toutes ces actions démontrent une incroyable solidarité et une véritable volonté de redonner à l'agriculture la place nécessaire. Les agriculteurs sont des acteurs économiques indispensables, mais ce sont aussi des acteurs sociaux, et il serait temps de les considérer comme tels. Parlez aux maires des communes rurales de la solidarité paysanne, les témoignages afflueront !

DU VERT EN BARRES

Conserver la campagne et ses terres est une chose, mais pourquoi la ville ne pourrait-elle pas devenir également productrice ? À quand la ville comestible ? Planter en bas de son immeuble ou, mieux encore, sur son toit, créer des potagers dans les parcs, les écoles, n'est pas quelque chose d'impossible. Le mouvement des Incroyables Comestibles, né dans la petite ville de Todmorden, au Royaume-Uni, en 2008, a fait

des petits et les associations sont déjà à pied d'oeuvre. À Nantes, la future ZAC de Doulon Gohards conservera l'activité maraîchère existante, au milieu des habitations. À Rennes, le projet s'appelle « Tour vivante », il s'agit d'une ferme verticale dont les cultures maraîchères pourraient, chaque année, produire 5 760 kg de fraises, 27 650 kg de tomates et 17 600 pieds de salades. Si ce projet est encore au stade d'étude, à Singapour la révolution verte est déjà

en marche ! Dans un immense bâtiment sont alignés des centaines de rayonnages d'une grande hauteur sur lesquels de très nombreuses variétés de fruits et de légumes poussent hors sol. La cueillette se fait à hauteur d'homme, avec un minimum d'efforts, grâce à des systèmes électriques de poulie. Bien moins fatigant que la culture en plein champ !



oui, mais...

ANDRÉ TORRE

Directeur de recherche à l'Inra-AgroParisTech

Pour l'instant, ces tours high-tech restent une utopie. Réussir un écosystème artificiel est très difficile, et on ne voit pas très bien comment ces fermes pourraient être autre chose qu'un empilement de cultures de tomates hors-sol, pas très écologiques. Par ailleurs, on peut douter qu'un tel concept puisse être rentable, compte tenu des coûts de structure et du prix du foncier en ville. De surcroît, les ampoules LED à basse consommation utilisées augmentent énormément la facture énergétique et le coût final des aliments. Par exemple, les légumes produits par Sky Greens, à Singapour, sont deux fois plus chers que ceux qui sont importés dans l'île.¹

plus d'infos



- Tendances n°45
- Article du Huffington Post : *Qui seront les paysans de demain ?*
- terredeliens.org

et demain ?

L'avenir de l'agriculture est avant tout politique : même si les actions citoyennes ont un réel impact, seules des politiques très volontaristes pourront assurer le maintien d'une agriculture de qualité et de proximité sur notre territoire.

culture et vous



Dans ce recueil de témoignages, partez à la rencontre de « néo-paysans ». Venus de la ville, ils ont choisi de travailler la terre. Néo-paysans, de Gaspard d'Allens et Lucile Leclair, Éditions du Seuil.



Faudra-t-il encore des PAYSANS DEMAIN pour NOURRIR LE MONDE ?



CHRISTINE MARGETIC : « Existe-t-il une volonté politique de maintenir des paysans demain ? Le monde agricole fait face à de nombreux enjeux. Les agriculteurs doivent répondre à une concurrence qui n'est pas locale, mais internationale. Demain, peut-être que toute notre viande bovine viendra d'Amérique du Sud. Le terme de paysan interroge aussi. Cela suppose une reconnaissance de leur rôle, non seulement en termes de fournisseur de produits agricoles, mais surtout de leur rôle dans la société : ils ne sont pas seulement des acteurs économiques, mais aussi des acteurs sociaux dans un monde qui a besoin d'eux, la pilule alimentaire n'est pas pour demain. »



Hubert Garaud
Président de Terrena et agriculteur à Lusanger (44). Hubert Garaud est à la tête d'une exploitation agricole de 113 hectares. Il exerce aussi les mandats de vice-président de Coop de France et de président de son pôle animal.

Hubert GARAUD

L'agriculture de demain se sème aujourd'hui :
les coopératives au cœur des filières agroalimentaires

La démarche discrète, l'expression parfois hésitante et une bonhomie évidente, Hubert Garaud, ne vous fiez pas aux apparences, est un redoutable ambassadeur. À la tête de Terrena, deuxième coopérative française, cet agriculteur originaire de Lusanger met un point d'honneur à conserver les valeurs originelles qui ont fait les coopératives. Et la tâche est plutôt ardue. Entre mondialisation galopante et guerre des prix, difficile de rester compétitif tout en préservant des revenus décents aux agriculteurs adhérents. Hubert Garaud ménage donc jour après jour la chèvre et le chou, non sans heurts, mais toujours avec conviction.

Enfant du sérail, Hubert Garaud suit le parcours classique de tout jeune désireux de devenir agriculteur. Sa différence, c'est qu'il vient d'une famille engagée, dans le mutualisme plus précisément. C'est naturellement que cet exploitant agricole accède, en 1997, au poste d'administrateur de la coopérative qui deviendra un peu plus tard Terrena. Terrena, cela ne vous dit peut-être pas grand-chose si vous ne grenez pas dans le milieu agricole, mais pour les professionnels du secteur, cette coopérative, c'est Paysan Breton, Festival des pains, mais aussi 22 000 adhérents, 12 000 salariés et 4 683 millions d'euros de chiffre d'affaires, autant dire un géant du secteur.

UNE COOPÉRATIVE, POUR QUOI FAIRE ?

Les rôles de ces entreprises sont multiples. À l'origine, ce sont des organismes qui permettent aux professionnels de l'agricul-

ture de regrouper leurs achats et d'obtenir ainsi de meilleurs tarifs. Aujourd'hui, leur rôle va bien au-delà. La coopérative met en place des stratégies, des partenariats, mais accompagne également les agriculteurs en difficulté. Cet aspect est extrêmement important à notre époque où, il faut bien le dire, l'agriculture française va mal. Le modèle agricole actuel est en perte de vitesse et doit impérativement se réinventer s'il ne veut pas s'écrouler. Le nombre d'agriculteurs qui vendent à perte, qui mettent la clé sous la porte ou, pire, qui décident d'en finir est en constante augmentation. Le rôle des coopératives c'est aussi de redonner espoir aux travailleurs de la terre en négociant avec les transformateurs et les distributeurs les meilleures conditions possible, même si ces agriculteurs restent encore trop souvent les seules variables d'ajustement du marché.



Oui, mais...

FABRICE HÉGRON

Producteur laitier

Et si, et si Et si la coopérative décrite habituellement n'était que la partie visible de l'iceberg. À l'origine, une coopérative est une association autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs. La coopérative est la propriété de tous et le pouvoir y est exercé démocratiquement. Pas sûr que l'ensemble des agriculteurs-coopérateurs se retrouve dans cette définition du modèle. Combien ont disparu depuis trente ans ? La coopérative est devenu producteur de minerai (blanc pour le lait, rouge pour la viande, etc.) sans rémunération, sans reconnaissance de son travail. Le slogan de l'agro-industrie (coop ou privé), c'est plutôt : produisez, on s'occupe du reste ! Et si les paysans, les éleveurs, les maraîchers ... reprenaient en main leur avenir, en créant leurs propres modèles ?

LE GRAND CHAMBARDEMENT

Selon Hubert Garaud, l'heure est au changement. Face à une concurrence internationale de plus en plus féroce, la seule issue possible pour nos agriculteurs se trouve dans l'augmentation significative de la valeur ajoutée de leur production. L'agriculture française ne trouvera son salut qu'au travers des

produits qui se démarqueront par leur origine, mais surtout par leur niveau de qualité. Laissons l'ail aux Chinois et le lait premier prix aux Polonais, de toute façon, à l'heure actuelle, notre pays n'est pas en mesure de rivaliser avec ce type de concurrence. Et le souhaitons-nous ?

UNE QUESTION DE SURVIE

Théoriquement, le discours d'Hubert Garaud est séduisant, pourtant, de son propre aveu, changer les façons de faire

et les mentalités est un exercice difficile. Les résistances sont fortes et les coopératives ne peuvent que conseiller et en aucun cas imposer. Pourtant, tout le monde aurait à gagner à monter en gamme. Nos voisins allemands et anglo-saxons ont déjà commencé et les résultats sont là : gagnant/gagnant pour tous les acteurs, du producteur au distributeur. En France, le modèle est encore basé sur la fameuse guerre des prix, qui creuse la tombe des exploitations agricoles. Il est temps d'enrayer ce phénomène.

« Les Sentinelles de la terre® sont des agriculteurs adhérents de la coopérative, convaincus des avancées de l'Agriculture écologiquement intensive®. Ces agriculteurs testent en situation réelle, dans leurs fermes, des solutions nouvelles, destinées à produire plus et mieux, avec moins. »



À votre avis !

MANON RUFFY, ingénieure agronome

« Hubert Garaud n'a pas franchement répondu aux questions que je me posais en venant, même dans le débat, il avait tous les mots clés, bien marketing. Il parle de changement, mais en fait ça ne change pas le fond du problème. Il parle du renouvellement des générations, que c'est un grand problème, mais pour moi les stratégies mises en place n'agissent pas du tout là-dessus. »

LAURENCE MAMIAS, responsable développement

« Ce que j'ai entendu m'a plu, ça va dans le bon sens. Hubert Garaud est une personne qui a des idées et qui y croit. Il se heurte à beaucoup de blocages et j'espère que les mentalités vont continuer à évoluer pour que ces améliorations aboutissent. »

nourriture vont se reproduire, accélérant d'autant leur cycle de vie. Le méligèthe est ainsi « détourné » de la seconde variété, qui représente 95 % des semences. Cette technique permet d'économiser un ou deux traitements.

UNE R&D EN ÉBULLITION !

Éco-performance, éco-production sont des termes qui s'invitent peu à peu chez les agriculteurs. La star chez Terrena, c'est le concept de l'Agriculture écologiquement intensive®. Oui oui, vous avez bien lu. Un oxymore délibérément provocateur, très marketing, mais qui a le mérite de prêter à la discussion. D'après Hubert Garaud, il s'agit simplement de mieux utiliser la nature, de l'appréhender comme un outil. Mieux connaître la typologie des sols, utiliser la biodiversité, recycler ses déchets, améliorer le bien-être animal...

LE BLUES DU PAYSAN, UNE FATALITÉ ?

De l'optimisme, il en faut en ce moment quand on est exploitant agricole, particulièrement dans des filières sinistrées, comme le porc ou le lait. Selon Hubert Garaud, un certain fatalisme, presque structurel, s'est emparé de la profession. Pour lui, il est temps de sortir de cette spirale négative. Circuits courts, AMAPS, plateformes numériques... les outils sont là, il faut s'en saisir. Derrière ce joli discours se cache pourtant une réalité plus cruelle, il n'est pas toujours facile de faire des prévisions à long terme quand on ne sait même pas si l'on pourra rembourser sa banque ou payer la cantine de ses enfants à la fin du mois.

AGRO TECHNO

L'agriculture doit donc changer en profondeur, mais d'abord dans les mentalités. Pour cela, Terrena investit beaucoup dans sa recherche et son développement afin de pouvoir proposer à ses adhérents des solutions. Par exemple, la technique « Association variétale Colza », inspirée de la lutte intégrée, consiste au moment du semis à mélanger deux variétés de colza. La première, semée à hauteur de 5 %, va fleurir avant et attirer les méligèthes¹ ; ces derniers trouvant leur

plus d'infos

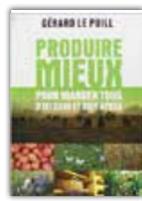


- Tendances n°46
• www.terrena.fr
• Article de Lepoint.fr : Crise agricole : les coopératives en quatre questions
• Article de France3.fr : Augmenter le prix du lait ne suffira pas. Il faut revoir le modèle des coopératives.

et demain ?

Moins d'agriculteurs, mais une agriculture différente, centrée sur la valeur ajoutée. Le lien entre agriculteurs et consommateurs sera lui aussi valorisé, grâce à la croissance des circuits courts et à l'ouverture au public des exploitations. À quand les webcams dans les étables ?

Culture et vous



« Produire mieux pour manger tous », voilà le thème de l'ouvrage de Gérard Le Puill. Si les nouvelles formes de productions agricoles vous intéressent, ce livre approfondit les différents aspects abordés par Hubert Garaud. (Pascal Galodé éditeur.)



Faudra-t-il encore des PAYSANS DEMAIN pour NOURRIR LE MONDE ?



HUBERT GARAUD : « Oui, et ils seront fiers du métier qu'ils pratiquent, j'ai le souhait qu'ils soient enfin reconnus par la société. Pourquoi aujourd'hui le paysan est-il si stigmatisé, alors qu'il a un métier noble et difficile ? Quand vous voyez l'estime qu'ont les gens pour les ouvriers d'EADS qui travaillent sur l'A380, qui est une belle vitrine technologique pour la France, moi, le souhait que j'ai, c'est que ce paysan français soit aussi reconnu que ces ouvriers pour ce qu'il apporte à la France. Pour y arriver, la collaboration entre le consommateur et le producteur est indispensable. Il faut avoir cet espoir. »

1 Méligèthes : insectes coléoptères ravageurs du colza



Marion Guillou
Présidente de l'Institut
agronomique, vétérinaire
et forestier de France
(AGREENIUM-IAVFF).
Ancienne présidente-
directrice générale de
l'INRA (2000-2012).

Marion GUILLOU

De la nécessaire ambition de notre sécurité alimentaire

Depuis plusieurs décennies, pour produire toujours plus de nourriture, l'Homme dégrade peu à peu son environnement. Ce cercle vicieux, dont tout le monde connaît aujourd'hui l'issue, est mortifère. Mais comment s'y prendre pour nourrir des terriens de plus en plus nombreux sans hypothéquer les ressources naturelles ? Selon Marion Guillou, l'équation entre production optimisée et préservation de l'environnement n'est pas insoluble. Le juste équilibre peut être trouvé, il serait donc possible de nourrir 9 milliards d'êtres humains en 2050, tout en préservant notre planète et le renouvellement de ses ressources naturelles. Parcourons avec elle les solutions proposées.

Garantir à tout moment, à tous les êtres humains, une alimentation suffisante, saine et nutritive, permettant à tout un chacun de satisfaire ses besoins énergétiques et ses préférences alimentaires pour mener une vie saine et active. Voilà la définition exacte de la sécurité alimentaire. Pourtant, des gens meurent de faim chaque jour alors que d'autres meurent de surpoids, sinistre paradoxe.

ADOPTE UN MOCHE

Avec un système agricole à bout de souffle, des énergies qui deviennent de plus en plus rares et donc de plus en plus chères, comment espérer produire plus pour nourrir tous les citoyens du monde, demain ? Les solutions sont multiples et elles commencent par la réduction du gaspillage. En Loire-Atlantique,

ce sont dix tonnes de denrées par semaine qui sont perdues lors de la production, sans compter tout ce qui est jeté, de la transformation jusqu'à la phase terminale : notre poubelle. Pour lutter contre ce gaspillage insupportable, les citoyens se mobilisent. Vous avez peut-être déjà entendu parler des fruits et légumes moches d'une enseigne de grande distribution ou de l'association « Les gueules cassées ». Pour une lutte anti-gaspil efficace, adoptez donc un « moche », 12 millions de ces fruits et légumes ont déjà trouvé preneur.

600 MILLIONS D'OBÈSES, UN SACRÉ POIDS !

Si sauver de la benne à ordures des fruits et des légumes consommables est un geste louable, ne vouloir rien gaspiller chez soi en finissant systématiquement les assiettes l'est moins. Cette pratique n'aurait finalement de bénéfice pour



À votre avis !

LOÏC GUIFFAN, enseignant

« Marion Guillou a présenté l'aspect mondial de la sécurité alimentaire, on a bien vu qu'il ne s'agissait pas que des pays qui n'ont pas assez à manger, mais aussi des pays qui ont trop à manger. Ça montre les limites du modèle agricole qui détruit les sols, on ne va pas dans la bonne direction, donc à chacun d'y prendre part. Les politiques doivent prendre leurs responsabilités, et les citoyens, faire pression sur eux. »

LUCIE TAVEAU, déléguée Terre des Hommes

« Ce thème a exploré les deux aspects : se nourrir, mais aussi être en bonne santé, et Marion Guillou a bien expliqué que tous les éléments étaient corrélés. Elle a également montré l'importance et le rôle des lobbys agricoles et alimentaires. »

« Les légumineuses sont magiques ! Très riches en nutriments, leurs racines décompactent le sol tandis que leurs graines, en fixant l'azote dans l'air, l'enrichissent. Alors, on se ressert un peu de quinoa ? »



oui, mais...

JERRY HATFIELD

Directeur du National Laboratory for Agriculture and the Environment

« Nous pourrions nourrir le monde en 2050, mais pour cela il faudra prendre des mesures pour minimiser les effets du changement climatique sur la production agricole. Si nous pouvons, en réduisant les émissions de gaz à effet de serre, freiner le réchauffement, nous pourrions avoir plus de temps pour trouver des solutions, mais cela ne paraît pas se produire vu l'absence de consensus dans la société pour agir contre le changement climatique. Nous sommes confrontés à un problème gigantesque qui va nécessiter un véritable changement social et culturel sur toute la planète et nous avons très peu de temps. »¹

¹Source : AFP

récoltes, particulièrement dans les pays en développement. Les difficultés sont également réelles dans les pays développés, où les agriculteurs sont criblés de dettes et soumis à des normes plus que pesantes. Pour ne rien arranger, ils travaillent une terre de moins en moins fertile et entretiennent ainsi le cercle vicieux de la pollution chimique.

ALIMENTAIRE, MON CHER WATSON !

Pour sortir de cette impasse, plusieurs possibilités sont envisageables. D'un point de vue économique, refaire les stocks et réguler les marchés pourrait régler une partie des problèmes. Concernant l'état des sols, la science est une partie de la solution. L'agro-écologie, voilà qui pourrait en sortir plus d'un de l'ornière. Sous ce terme se cachent de nombreuses possibilités

d'innovation pour le milieu agricole. L'agro-foresterie, la permaculture ou la bio-intensive, autant de possibilités qui ne demandent qu'à être déployées, mais le temps presse. Pour redonner aux agriculteurs la reconnaissance qu'ils méritent dans le respect de l'environnement et de notre santé, seules des solutions collectives mêlant compétitivité et écologie pourront donner des résultats concrets.

personne. Elle conduit à l'augmentation des portions absorbées et surtout participe à la croissance de l'obésité chez les enfants (cf. *Tendances* 35). L'obésité, c'est un véritable problème mondial de santé publique. La surconsommation, mais aussi la mauvaise qualité nutritionnelle sont les principales causes incriminées. En gros, nous mangeons trop, et mal. Ce n'est évidemment pas bon pour notre santé, mais ça ne l'est pas non plus pour la planète. Saviez-vous qu'il fallait plus de 10 000 litres d'eau pour produire 1 kilo de bœuf ?

NATURE LESSIVÉE

L'eau, c'est un peu le nerf de la guerre alimentaire. En soixante-quinze ans, sa consommation a été multipliée par six. L'eau étant réputée indestructible, ce ne serait pas si problématique si elle était mieux répartie sur le globe et surtout, si elle n'était pas polluée, notamment par les industries alimentaire et pétrochimique.

Notre sécurité alimentaire passera également par des sols préservés. À l'échelle mondiale, 24 % des sols seraient dans un état de dégradation extrême et la biodiversité n'est guère

en meilleur état. Pour compléter ce sombre tableau, il ne manque plus que ce bon vieux changement climatique qui s'installe lentement mais sûrement. Les hausses de températures auront inévitablement un impact sur les productions agricoles de demain. Certains y gagneront, mais beaucoup y perdront. Tout n'est pas mort pour autant, d'ailleurs l'agriculture aurait même quelques cartes à jouer pour lui permettre de « se racheter ».

DES AGRICULTEURS AUX ABOIS

Alors, que peuvent-ils faire ? Après

tout, ils participent activement à la pollution des sols ! Facile à dire, mais dans les faits, la plupart sont soumis au même diktat, celui du rendement à tout prix. Mondialisation oblige, les matières premières sont l'objet de nombreuses spéculations. La volatilité des prix corrélée à une absence de stock a des effets dévastateurs. Les émeutes de la faim de 2008 ne sont sans doute que les prémices de crises bien plus importantes. Quant à l'agriculture traditionnelle, elle est clairement menacée par la spéculation sans limite sur les terres agricoles et les

plus d'infos



- Tendances n°47
- Parole d'acteurs de Marion Guillou (site web du CDLA)
- vivresansfaim.com
- anses.fr
- actioncontrelafaim.org

et demain ?

Baisse de la pauvreté, alimentation et santé sont en tête des 17 objectifs de développement durable (ODD). 193 états s'engagent à les atteindre d'ici à 2030. Si le renouvellement des pratiques agroalimentaires est inéluctable, le rééquilibrage des forces en présence et des responsabilités de chacun l'est tout autant.

culture et vous



La littérature n'étant pas foisonnante sur le sujet, commençons à défricher cette problématique avec le livre blanc de la Commission européenne. 16 pages seulement et gratuit en téléchargement sur le site de la commission européenne = zéro excuse pour ne pas y jeter un œil !



Faudra-t-il encore des
PAYSANS DEMAIN pour NOURRIR LE MONDE ?



MARION GUILLOU : « Je crois que oui, il en faudra. Peut-être un moins grand nombre, car ils produiront plus sur une superficie donnée, mais oui, il en faudra. L'acte de production à partir de la terre demande un vrai savoir-faire. Ça demande de connaître le sol, les terroirs, les saisons et les produits, et ça, c'est un métier. »



Mercedes Erra

Fondatrice de BETC, première agence française de publicité, et présidente exécutive de Havas Worldwide. Mercedes Erra est officier de la Légion d'honneur et officier de l'ordre national du Mérite.

Mercedes ERRA

Hyperconsommation : la fin d'un règne ?

Aurions-nous atteint nos limites en termes de consommation ? Serions-nous allés trop loin ? Une chose est certaine, les habitudes de consommation ne tendent plus vers du « toujours plus », mais plutôt vers un modèle différent, laissant d'autres options que l'achat et l'accumulation. Dans le domaine de l'alimentaire, le même phénomène se produit : la quantité, l'opulence, que pouvaient offrir notamment les supermarchés, n'ont plus la cote. Aujourd'hui, la qualité est une priorité pour bon nombre de consommateurs, remettant en cause un système à l'ordre bien établi. Consommer pour consommer, c'est terminé, place à la consommation utile, éthique et de qualité !

La crise, la fameuse qui a fait trembler le monde de la finance et qui a littéralement terrassé de multiples pans de l'économie de nombreux pays. Les banques, les politiques, les gouvernements..., les boucs émissaires ont été nombreux, très nombreux, et si, au fond, le problème c'était aussi nous ? Selon Mercedes Erra, nous serions tous et toutes les victimes d'un système que nous avons contribué à bâtir. Un système basé sur une production frénétique répondant à un besoin de consommation tout aussi frénétique. Et un jour, tout s'écroule et il faut tout reconstruire. Se remettre en question sur nos propres pratiques, notamment en matière de consommation, est une préoccupation grandissante, et pas seulement en France. Le changement par le haut, ils ne sont plus très nombreux à y croire (moins de 40 % des personnes interrogées

dans le monde par BETC font confiance à leur gouvernement). La solution viendrait donc de la base et cela commencerait dans nos foyers.

LES BOBOS DE L'HYPERCONSO

Il ne s'agit pas de changer brusquement sa façon de vivre et d'aller habiter au fond des bois sans eau ni électricité, il s'agit plus de modifications de comportement qui se font en douceur, vers de nouveaux modes de consommation dits aujourd'hui « alternatifs », mais qui rentrent peu à peu dans les mœurs. La possession, par exemple, si importante pour les adultes des années 80/90, n'est plus un facteur déterminant pour la génération prenant la relève. Fini le règne du « j'ai, donc je suis ». La nouvelle génération d'adultes s'est adaptée à un milieu économique moins favorable pour elle que pour ses prédécesseurs



À votre avis !

MALIKA HABID, responsable des ventes

« Cette année, notre boutique fonctionne moins bien et je me disais que cette conférence m'aiderait à trouver des réponses. J'ai un peu l'impression d'avoir survolé certaines choses. En deux heures on ne peut pas décortiquer toute la mécanique de la consommation. Par contre, ça m'a donné envie d'aller sur le site de Mercedes Erra et d'approfondir les questions qu'elle soulève. En bref : c'était trop court ! »

DAMYEN LE NOAN, psychopraticien

« Mercedes Erra a dressé un panorama très large, bien au-delà de la pub et de la simple consommation, c'était plutôt une prise de conscience sur notre société, le seul point négatif : trop court ! »

proches de leurs consommateurs, qui dévoilent les processus de fabrication, qui montrent leur engagement pour réduire leur impact environnemental, qui font du mécénat... Par contre, attention à la tricherie ! Ça ne pardonne pas ! Findus, par exemple, a eu beaucoup de mal à se remettre de la chute (de cheval) vertigineuse de ses ventes à la suite du scandale des lasagnes. Des affaires pas très nettes il y en a certainement toujours eu, la seule différence entre hier et aujourd'hui est la facilité d'obtention des informations et la vitesse à laquelle celles-ci se propagent.

DES CONSO-MATEURS

De nos jours, les conso-mateurs veulent tout voir, tout savoir. Ils visitent les usines, échangent sur internet... Les géants de l'industrie agroalimentaire qui pouvaient se montrer très secrets sur leurs procédés de fabrication n'ont d'autre choix que de se plier à ce nouveau rapport entre fournisseur et consommateur.



oui, mais...

CHRISTOPHE ANDRÉ

Psychiatre

« La publicité détecte nos besoins fondamentaux, nos aspirations au bonheur, à l'amour, au lien, à l'équilibre, à la paix, et leur apporte des réponses matérialistes, créant des conditionnements : nous aurons une vie familiale harmonieuse en buvant tel café, de bons rapports avec nos enfants en achetant telle voiture. Si ce que vous dites, Mercedes Erra, est vrai, je suis rassuré, mais j'ai l'impression que cela ne concerne que les classes favorisées en termes d'accès à l'information, moins touchées par l'obésité, moins dépendantes des achats impulsifs aux caisses des supermarchés. »¹

et a remis au goût du jour des pratiques d'un autre siècle. Troc, échange, recyclage sont des circuits de consommation connus de tous et largement utilisés. Aujourd'hui, nous avons le choix. Nous pouvons acheter, mais aussi réparer, racheter à quelqu'un d'autre, emprunter, etc. Les possibilités sont démultipliées. Il suffit de regarder les succès monstrueux du Bon coin ou de Airbnb pour se rendre compte qu'une lame de fond arrive, lentement mais sûrement, dans notre façon de consommer.

HARO SUR LE CHARIOT !

Les immenses zones commerciales appartiennent donc à une époque révolue. Si ces grandes infrastructures rencontrent toujours un public, le déve-

loppement ne se fait plus à ce niveau. Les hypermarchés, qui étaient, dans les années 70, le comble de la modernité, sont aujourd'hui synonymes de perte de temps et, surtout, de qualité controversée. La qualité, car c'est bien de cela qu'il s'agit, est au centre des préoccupations alimentaires de nos jours. À la suite des différents scandales, les consommateurs n'ignorent plus la corrélation évidente qu'il y a entre leur santé et le contenu de leurs assiettes. Alors qu'ils ont failli disparaître il y a quelques décennies, les commerces de quartier retrouvent des couleurs. Le boucher, le boulanger, le poissonnier..., tous ces travailleurs qui sont proches de leurs produits et de leurs clients ont retrouvé leurs lettres de noblesse.

DES MARQUES QUI SE DÉMARQUENT

On ne peut pas en dire autant de l'industrie agroalimentaire, dont les produits transformés sont de moins en moins plébiscités. Ce renversement de tendance, les marques de l'alimentaire ne sont bien sûr pas passées à côté, elles redoublent même d'imagination pour continuer de vous faire rêver avec leurs produits emballés. Avec internet et les différents médias sociaux, il est facile pour elles de communiquer directement avec les consommateurs et, une chose est sûre, elles n'y vont pas avec le dos de la cuillère. Traçabilité, transparence, respect de l'environnement, etc., tout y passe. Les marques qui s'en sortent le mieux sont celles qui savent se montrer

« Avec ces mutations, la consommation va trinquer, c'est certain. C'est pourquoi nous entrons dans une ère très difficile pour les métiers de la pub, mais également très excitante car il faut tout réinventer ! »

plus d'infos

- Tendances n°48
- www.betc.fr
- L'article de *Libération* : « La dame de faire »
- La vidéo du Figaro économie : « j'aime pas tout ce qui est mou »
- Parution trimestrielle des études de BETC

et demain ?

Les citoyens ne cherchent plus à identifier un responsable, ils considèrent qu'il leur revient de changer de mode de vie. Une des clés de leur recherche est le bonheur personnel, sans projection vers le futur. On va vers une société moins matérialiste, mais plus désespérée...

culture et vous



« Consommer mieux, ça se décide ! » Alors, ce week-end, on révise ses bases pour consommer malin en ne se privant de rien avec *Le guide de l'éco-consommateur* du Petit Futé.

Faudra-t-il encore des
PAYSANS DEMAIN pour NOURRIR LE MONDE ?



MERCEDES ERRA : « En tout cas les gens réclament des paysans, pas trop gros, pas sur de la culture intensive, pas trop de caractère industriel. On n'aime pas les industries agroalimentaires, on aime les paysans. En France il y a véritablement un amour du paysan. Ailleurs dans le monde, c'est en train de monter, les gens s'intéressent, ils comprennent qu'il y a un lien entre leur santé, leur bien-être et la façon dont ils consomment. Les paysans sont toujours là et sont là pour longtemps. »



Serge Papin
PDG de Système U, est également auteur de trois ouvrages sur de nouveaux modèles de consommation plus responsables.

Serge PAPIN

La grande distribution change d'étiquette :
quand tous les coûts ne sont plus permis

Les temps sont durs pour la grande distribution : s'il y a vingt ans il fallait satisfaire un consommateur, il faut aujourd'hui satisfaire un consommateur, un client, mais aussi un citoyen. Proposer de la qualité, toujours plus de qualité, mais aussi des aliments sains, du service, des conseils, c'est le nouveau défi de Serge Papin pour le groupe qu'il dirige, Système U. Entre satisfaction du consommateur et respect du producteur, c'est un véritable jeu d'équilibre qui s'engage pour qu'au final chacun puisse y trouver son compte. Balayant d'un revers de main de nombreux clichés qui collent aux étiquettes de la grande distribution, Serge Papin nous démontre que l'on peut être un patron qui voit plus loin que le bout de son caddie.

La grande distribution a connu son heure de gloire dans les années 80, mais a perdu aujourd'hui de sa superbe. Ces grandes infrastructures périurbaines attirent de moins en moins le chaland. Le consommateur est moins confiant sur ses achats en grandes surfaces et préfère les commerces de bouche des centres-villes. Face à ces changements de comportements, l'enseigne U, au travers de son PDG, Serge Papin, réadapte sa stratégie.

UN POUR TOUS, TOUS POUR UN

Alors que certains choisissent d'intégrer tout le processus de la production à la distribution en interne afin de continuer à tirer les prix vers le bas, ce n'est pas le parti qu'ont choisi les nouveaux commerçants. Afin de pouvoir proposer des produits

d'une qualité supérieure à ses clients, l'enseigne revoit toute sa filière. Auparavant, les négociations avaient principalement lieu entre le transformateur et le distributeur, laissant l'agriculteur souvent à l'écart. Faire de l'agriculteur un vrai partenaire, c'est bon pour les affaires, mais c'est aussi bon pour l'agriculture française. Pour autant, si théoriquement cette association producteur/distributeur peut paraître séduisante, dans les faits ces partenariats sont souvent compliqués à mettre en œuvre comme a pu en témoigner Serge Papin. Système U a en effet établi un partenariat avec la coopérative Terrena (cf. *Tendances n°46*) sur la filière porcine. Si ce projet a rencontré de nombreuses résistances de part et d'autre, sa mise en œuvre est un véritable succès. Le contrat pluriannuel qui en a découlé a permis aux agriculteurs d'investir sur plusieurs années et d'augmenter ainsi la qualité de leur production. Si le par-



JÉRÔME MOREL, responsable clientèle

« Échange très intéressant, beaucoup d'interactions. Serge Papin a l'air préoccupé par l'évolution du marketing des prix, bien qu'encore timide sur la question. La grande distribution depuis 40 ans ne communique que sur le prix et on sent bien que c'est mortifère pour eux comme pour nous et notre santé, j'ai vraiment senti qu'il voulait sortir de ça. »

RENATE SCHÄEFER, chargée d'affaires

« Cette conférence s'est révélée extrêmement riche, on a vraiment eu le temps d'échanger et d'approfondir pendant le débat. Moi je pense que Système U devrait se rapprocher de modèles comme Biocoop, que ce groupe devienne LA coopérative de demain. Là, ils seraient vraiment les nouveaux commerçants. »

cours est long et difficile, cette stratégie semble véritablement gagnante.

LA COURSE À L'INNOVATION

Pour autant, associer les agriculteurs ne suffira pas à conserver la fidélité des clients. De nouveaux canaux de distribution ont fait leur apparition ces dernières années et il s'avère que ce sont de sérieux concurrents. Qu'il s'agisse d'Amazon, qui propose dorénavant de l'alimentaire en ligne, ou plus localement de l'émergence rapide des circuits courts et autres Amaps, il devient de plus en plus difficile pour la grande distribution de trouver son créneau. En plus de leurs développements prenant la direction des centres urbains, les magasins U prennent le pari de monter en gamme leurs maga-

« Si j'étais le prochain président de la République, les médicaments seraient payants, par contre la nourriture saine serait gratuite. Si invraisemblable que cela puisse paraître, les budgets santé et alimentation sont les mêmes »

sins. L'objectif ? Proposer des prestations de services, notamment concernant les métiers de bouche, pouvant rivaliser avec les commerçants des centres-villes ou ceux qui sont présents sur les marchés. Écoute, conseils, liens avec le client, mais aussi présentation des produits, les professionnels de ces métiers vont devoir mettre les bouchées doubles pour séduire le client et surtout lui donner envie de revenir. Certains magasins proposent déjà des services hors du commun pour des supermarchés : ils font leur pain, fument leur saumon, utilisent des caves de maturation pour leurs viandes, etc. Cela ne veut pas dire que du jour au lendemain les clients de Système U ont tous eu les moyens d'acheter de la très bonne

viande, cela signifie que les clients en achètent moins, mais préfèrent se faire vraiment plaisir avec une viande mûrie de grande qualité.

FINI LES PRIX À TOUT PRIX

Chez U, la logique du prix à tout prix n'est plus de mise, la recherche de qualité est passée par là et de toute façon, selon Serge Papin, l'agriculture française ne peut plus se le permettre. Après avoir régné sans partage sur l'agriculture européenne, la filière française s'est finalement fait destituer, trop de prétendants pour le trône avec des pays aux dents longues et aux méthodes de production beaucoup plus agressives. Face au poulet brésilien et au porc danois, la France n'a d'autre choix que

de changer de pratiques en allant vers une montée en gamme de la qualité de ses productions et de son savoir-faire. L'augmentation des productions bio et locales peut demain faire la différence. Ce sont d'ailleurs des productions de ce type qui sont recherchées chez U.

QUI EST LE PLUS ÉTHIQUE ?

Faire de bons produits de qualité ne veut pas non plus dire vendre cher. D'ailleurs, Système U ne se situe ni dans les enseignes les plus chères ni dans les moins chères. De nombreux facteurs, comme les marges, la provenance, etc., entrent en ligne de compte. Pour Serge Papin, cette concurrence basée uniquement sur les prix est déloyale, car les produits comparés sont



oui, mais...

WALTER BOUVAIS

Rédacteur en chef de TerraEco

« Au-delà des mots, en prise avec les enjeux de notre alimentation, les orientations de l'enseigne U semblent relever de l'ajustement plutôt que de l'innovation de rupture. Rendre accessibles au plus grand nombre des aliments de qualité, produits localement, c'est bien. Mais si ces produits sont en concurrence frontale avec d'autres, moins chers et moins convaincants sur le plan social et environnemental..., à quoi bon ? Dans certains pays, des étiquettes « rouge, orange, vert » sont mises en place, pour alerter les consommateurs sur des produits à éviter et les guider vers d'autres, « mieux-disants ». Pourquoi ne pas adopter ce système ? »

le plus souvent incomparables. Les modes de fabrication, les conditions de travail, le respect de l'environnement, les marges prélevées, etc. ne sont pas des éléments qui peuvent être comparés sur la simple base du prix et qui pourtant ont de l'importance pour de plus en plus de consommateurs.

plus d'infos



- Tendances n°49
- La vidéo d'Europe 1 « La grande distribution peut être un allié de l'agriculture »
- La vidéo de RTL : « Serge Papin s'engage à payer le litre de lait 34 centimes minimum »

et demain ?

Les grandes surfaces vont ralentir leur développement péri-urbain pour se recentrer sur les cœurs de villes. Les concepts de coopératives (ex. La ruche qui dit oui), d'Amaps et toutes formes de circuit court ont également un bel avenir dans la distribution de demain.

culture et vous



Et bon anniversaire ! Si vous avez la nostalgie du caddie, nul doute que vous apprécierez cette rétrospective qui retrace l'épopée des pionniers de la grande distribution en France.



Faudra-t-il encore des PAYSANS DEMAIN pour NOURRIR LE MONDE ?

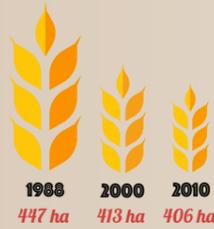


SERGE PAPIN : « Bien sûr, mais peut-être pas les mêmes. On aura besoin d'une agri-entreprise, présente à l'export avec une grande qualité. Face à la concurrence des pays du Nord et de l'Est qui viennent nous challenger sur les prix, il faut répondre avec un très bon rapport qualité/prix. À côté de cette agri-entreprise, il faudra une agriculture plus vivrière. On pourrait recréer 100 000 fermes en France, sur un modèle d'agriculture biologique en maraîchage et qui livreraient les villes d'une manière rapide. C'est un plan ambitieux qui va prendre du temps, mais c'est possible. »

DONNÉES AGRICOLES en Loire-Atlantique

Comment produit-on ?

En 22 ans...

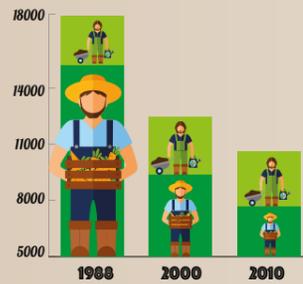


Une surface agricole utilisée en diminution de 10 %

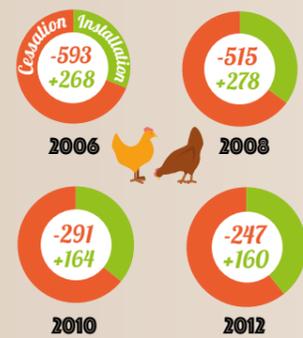


Un nombre d'exploitations divisé par trois

Une main-d'œuvre divisée par deux



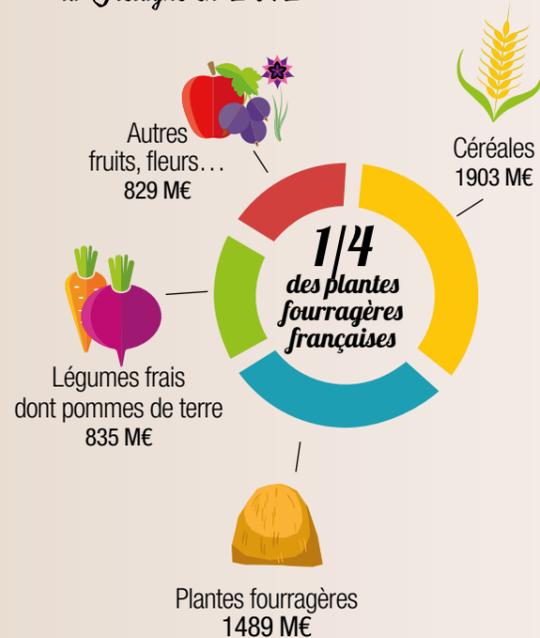
Toujours moins d'installations que de cessations



(co)exploitants Salariés permanents

Que produit-on ?

Chiffre d'affaires par production en millions d'euros pour les Pays de la Loire & la Bretagne en 2012

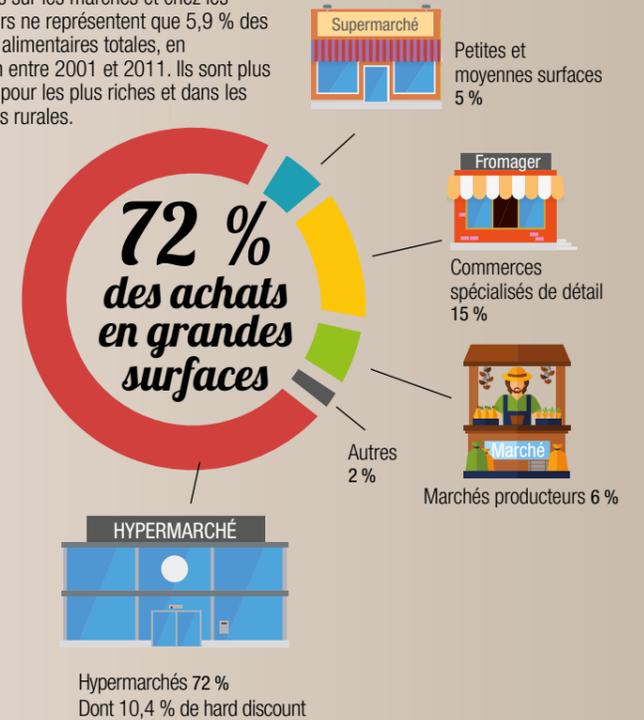


1/4 des plantes fourragères françaises

Où achète-t-on ?

Dépenses alimentaires selon le lieu d'achat en France en 2011

Les achats sur les marchés et chez les producteurs ne représentent que 5,9 % des dépenses alimentaires totales, en diminution entre 2001 et 2011. Ils sont plus fréquents pour les plus riches et dans les communes rurales.



Comment produit-on ?

Une place croissante de l'agriculture biologique en Loire-Atlantique

NOMBRE D'EXPLOITATIONS EN BIO OU EN CONVERSION



10% DE LA SURFACE AGRICOLE UTILISÉE

Le pourcentage le plus élevé en France ! (moyenne nationale : 3,8 %)

583

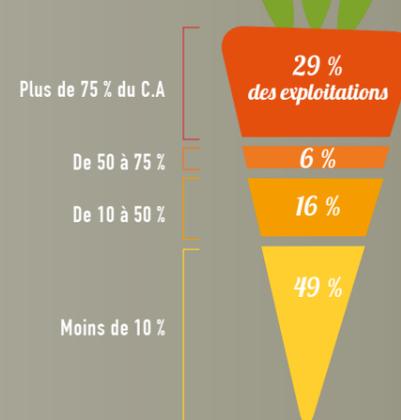
Où consomme-t-on ?

Les circuits courts en Loire-Atlantique

1582 EXPLOITATIONS EN CIRCUIT COURT EN LOIRE-ATLANTIQUE

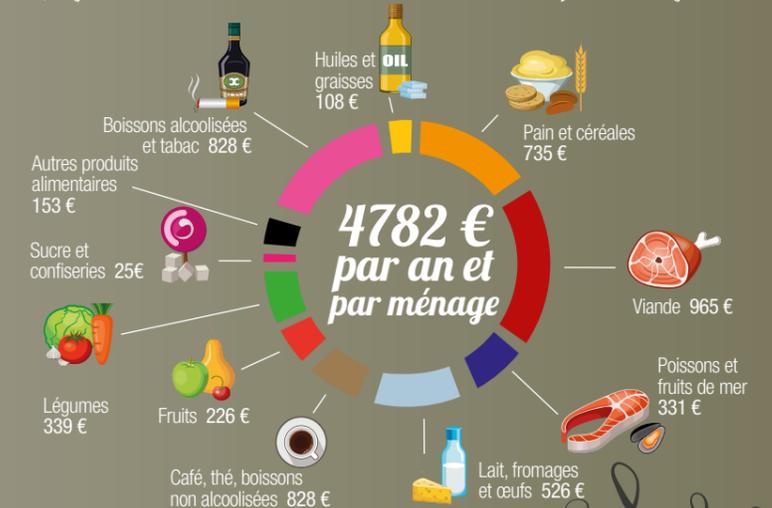
25 % du total des exploitations

Part du chiffre d'affaires en circuits courts



Que consomme-t-on ?

Régions de l'Ouest, année 2011, en euros par ménage





L'autosubsistance : RETOUR À LA BOUGIE OU FAÇON RÉSOLUMENT MODERNE DE VIVRE SUR NOTRE TERRITOIRE ?

L'histoire d'un groupe de réflexion prospective Passerelle commence généralement par un « Et si ? » pour finir par « Êtes-vous prêts à passer à l'action ? »

L'histoire de ce groupe commence par : « Et si collectivement en Loire-Atlantique nous faisons le pari de satisfaire nos besoins les plus simples — manger, se loger, se déplacer, s'habiller — avec davantage de ressources disponibles dans un rayon géographique raccourci ? »

Idée hors-sol ? Au contraire, vous dira ce noyau d'ambassadeurs déjà actifs sur divers terrains. Pourquoi vouloir déconstruire un modèle basé sur des échanges internationaux qui nous facilitent la vie ? Pourquoi vouloir rapprocher à tout prix lieux de production du consommateur ? Pourquoi enfin s'évertuer à retrouver certains usages de nos aînés, dont eux-mêmes se sont détournés ? Pourquoi... Pourquoi... dès qu'il est question d'autosubsistance, les pourquoi pleuvent-ils autant ?

Faire et faire ensemble pour un bien commun, c'est ce qui guidait les anciens. Dérapage incontrôlé ou manigances inavouées, le « bon sens » de nos vies semble nous avoir en partie échappé. Après les pourquoi vient le temps des comment. Le film *Demain*, sorti durant les travaux du groupe, a ouvert au grand jour le champ des possibles. Ironie du sort, quelques semaines plus tôt, le groupe Passerelle, agile et méthodique, avait décidé de donner de l'ampleur aux signaux faibles de ce changement de fond.

Déjà entamée et loin d'être une théorie fumeuse, l'autosubsistance est bien plus qu'une simpliste idée. Elle a commencé à germer et a même démontré ses bienfaits. Découvrez en quoi elle peut contribuer à bâtir l'avenir des enfants de Loire-Atlantique. Le groupe s'est fixé trois objectifs : augmenter la prise de conscience des habitants de Loire-Atlantique, donner envie de passer à l'action et enfin favoriser la création d'un collectif d'ambassadeurs.

Explorez dans ce dossier leurs propositions. Partagez-les à votre tour et rejoignez ce train en marche. Vous y trouverez des définitions, des indicateurs de progression, des pistes d'actions ou encore des exemples d'initiatives à démultiplier et sur lesquelles s'appuyer pour relever le défi qui vous est lancé.

L'AUTOSUBSISTANCE : *Idee partisane ?*



« Une question de survie collective »

Autosuffisance, autogestion, autoconsommation ne sont-ils que des mots que l'on retrouverait dans un atlas géographique des pays en développement ? Bon nombre de ces territoires sont en effet déjà organisés autour d'une économie de subsistance bien réelle et de traditions parfois millénaires. Frugalité ? Bon pour l'Inde ! Autogestion ? Qu'elle reste aux Peuples Racines ! En Loire-Atlantique, nous avons tout ce qu'il nous faut, merci bien. Pourtant, raréfaction des ressources ou chan-

gements climatiques, pour n'en citer que deux, sont bel et bien des facteurs qui appellent une adaptation générale de nos modes de vie. Tant sur le plan économique que démocratique, nous devons prendre du recul sur notre façon d'organiser nos activités. L'intérêt général est en jeu, nos libertés collectives et individuelles également.

BIEN LOIN D'UN RETOUR À LA BOUGIE

« Locale, circulaire, collaborative et numérique », clamait *Terra Eco* l'été dernier¹ pour décrire notre économie. C'est ainsi que manger, bouger, habiter,

s'habiller rime désormais avec cultiver, réparer, fabriquer, financer, mais aussi avec respirer, partager et s'amuser ! Pour augmenter nos chances de résilience, commençons par une étape nécessaire, voire urgente : démystifions et réapproprions-nous ensemble cette notion d'autosubsistance. Voici la définition sur laquelle le groupe Passerelle vous propose de partir.

L'AUTOSUBSISTANCE, C'EST :

1 La capacité d'un groupe humain à s'organiser pour pourvoir à ses besoins (alimentaires, mobilité, intellectuels, culturels,

sociaux, industriels) et les anticiper, à partir des ressources disponibles dans un rayon géographique optimal, sans compromettre l'avenir des générations futures.

2 La réponse adaptée aux excès de l'économie marchande, réponse basée sur la générosité et le partage en réapprenant à utiliser ressources et savoirs, do-it-yourself², et en les échangeant avec les autres territoires.

RETOUR DU FUTUR : L'AUTOSUBSISTANCE AUGMENTÉE

De retour de son voyage en 2035, le groupe en est convaincu : l'autosubsistance fera partie de notre quotidien. La tendance est d'ailleurs déjà portée par les générations montantes et certains nouveaux usages plus collaboratifs.

DES CIRCUITS RACCOURCIS : TROUVONS LE « BON SENS »

Rapprocher lieux de production et de décision des lieux de consommation et de vie semble nécessaire. Dans un contexte ultramondialisé, ce défi est entier. Le bon sens, ce n'est ni la bougie ni l'autarcie. Le bon sens, c'est aussi de savoir préserver les relations vitales avec les autres territoires ou encore basculer de l'individuel au collectif. Pour viser l'épanouissement collectif, mettons en œuvre une autosubsistance guidée par les valeurs suivantes : ralentir, partager, et même désobéir quand il le faut. À tel point que Laurence Ramolino a conclu sa recherche-action « Le goût des territoires », en 2015, sur cette question :

Faudra-t-il choisir entre Hors-la-loi ou Hors-la-vie ?³

Objectif 1 : AUGMENTER LA PRISE DE CONSCIENCE DES HABITANTS DE LOIRE-ATLANTIQUE

Et si demain tout allait plus mal : l'autosubsistance serait subie. Imaginez un état de non-droit et de révoltes, sols secs et contaminés, famine, radioactivité, esclaves énergétiques, et informations verrouillées. Bref, un décor de survie faite d'inégalités en tous genres. Les priorités porteraient sur le maintien de la paix sociale, l'utilisation de tous les déchets, même toxiques, même humains, ou encore l'approvisionnement en eau et en énergie. Mais si demain tout allait pour le mieux en Loire-Atlantique, nous pourrions subir les conséquences d'une explosion démographique mal gérée. Notre résilience nous permettrait de répondre à l'effondrement de nos systèmes sociaux (notamment dû au vieillissement de la population) ou encore de trouver un moyen de recycler au plus vite nos terres rares pour garantir le fonctionnement de nos réseaux informatiques.

Les principes illustrant ce socle de valeurs sont légion : valoriser socialement la relation aux autres plus que la possession d'un objet ou mettre l'hyperconsommation sur le banc de touche. Mettre en œuvre l'autosubsistance permettra également de redonner l'accès à tous aux diverses ressources et biens communs afin d'éviter l'amplification de clivages sociaux, prêts à alimenter des révoltes (telles que les émeutes de la faim). Imaginez, par exemple, que nous instaurions la gratuité pour tous les services collectifs (composts, cantines, ressourceries, boîtes utiles...).

Pour toutes ces raisons, l'autosubsistance est envisagée bien plus comme un passage obligé pour notre survie collective que comme une idée partisane. Que diriez-vous de l'augmenter collectivement en pleine conscience ?

Aire de Co-Mot-turage

Autarcie : système habité par des acteurs économiques qui peuvent suffire à tous leurs besoins et vivre seulement de leurs propres ressources.

Autosuffisance : possibilité pour un territoire de subvenir aux besoins essentiels de son peuple par sa seule et propre production (alimentaire, énergétique...).

Économie de subsistance : économie partiellement ou totalement à l'écart des flux économiques. Système où règne essentiellement l'autoconsommation avec une production qui repose sur la famille ou un groupe restreint et des échanges commerciaux quasi inexistantes.

Frugalité : art de vivre en faisant mieux avec moins.

Peuples Racines : peuples à la source même de la vie de l'humanité qui se construit sur notre planète.

Résilience : capacité autonome de réhabilitation d'un système en cas de choc.

Vision d'avenir



Tout comme le groupe Passerelle, replongez-vous dans l'édition 2015 « Un jour, un territoire » et les deux décors possibles de notre vie de 2035, imaginés par les Passerelles 2015. Ils

en avaient planté deux : l'un utopique et l'autre catastrophique.

Repris cette année, les axes en lien avec le thème 2016 ont été approfondis par le groupe... Réalistes ou délirants, tous les enjeux identifiés ont inspiré le groupe et l'ont guidé dans sa veille d'initiatives émergentes ou à inventer.

Motion Design



Fini les idées reçues ou les excuses douteuses. Le groupe vous propose une courte vidéo signée

par l'agence Wow. Avec humour et décalage, découvrez une autosubsistance révélatrice d'un territoire en pleine forme et d'une créativité libérée à tous les étages... enfin, tous les manèges ! Cliquez !

RÉGÉNÉRER L'ADN de notre économie locale

Préserver la santé des êtres humains, la santé de nos terres alimentaires et tendre vers une autonomie énergétique sont les guides de la démarche. Pour atteindre le 2^e objectif du groupe, il nous faudra porter un regard neuf sur l'ensemble de nos productions et de nos consommations. Du zéro déchet vers du tout-ressource ou encore un meilleur usage de l'eau dans notre quotidien, tout y passe. Les équilibres en place sont appelés à bouger à tous les niveaux pour rendre notre territoire plus résilient.

Objectif 2 :
AMPLIFIER L'ACTION EN RENOUVELANT
NOS SAVOIRS

1 LES GAGES DE VITALITÉ DE LA LOIRE-ATLANTIQUE DE DEMAIN

Face à la pluralité des défis, le groupe a retenu trois axes prépondérants :

✦ Mon premier s'inspire du génie naturel dans la fabrication locale de nos biens : économie symbiotique, gestion des déchets comme ressource, recyclage de l'eau ou encore investissement dans les gisements de terres rares...

✦ Mon second augmente localement notre sécurité alimentaire en fédérant les maillons d'un approvisionnement local de qualité.

✦ Mon troisième maîtrise l'énergie, en consommant mieux et en produisant davantage à proximité par un réseau de micro-centrales propres.

✦ Mon tout, c'est cette démarche d'autosubsistance promue par le groupe, faite de pistes et d'indicateurs propres à chaque axe. Nous pouvons la comparer à un système de permaculture à grande

échelle, prônant partage, diversité, efficacité et connexions pour prendre soin de la nature et de ses habitants.

FAIRE AUTREMENT À CHAQUE ÉTAGE

Une forte métamorphose de nos coopérations sur le territoire est nécessaire dans la prise de décision (assemblées citoyennes, gouvernance par quartier), dans les échanges (monnaies locales, temps...) ou encore dans les procédés industriels et artisanaux des entreprises du territoire (économie circulaire). Tous les secteurs seront concernés : déplacements, bâtiments, équipements et aménagements, et même contributions sociales. Le cœur de notre économie présente sera animé par de nouveaux métiers, formations et filières de productions et de services. Tout y passera pour rendre efficaces et viables des systèmes plus locaux, mais loin d'être clos.

Aire de Co-Mot-turage

Économie présentielle : activités mises en œuvre localement pour la production de biens et de services visant la satisfaction des besoins de personnes présentes dans la zone (résidentes ou touristes). Source : INSEE

Économie symbiotique : modèle alternatif de développement de nos activités (biens, services et produits immatériels). Il englobe conception, développement, obtention et transport des matières premières, entreposage, production, transaction, distribution, utilisation, réparation, recyclage et 2^e vie.

Économie circulaire : Économie industrielle réparatrice et dans laquelle les flux de matières sont de deux types distincts : nutriments biologiques (sécurité biosphérique) et entrants techniques à recycler en restant à haut niveau de qualité.

Source : Fondation Ellen MacArthur

Permaculture : méthode systémique de conception des organisations, mise en œuvre avec l'éthique de prendre soin de la nature et des hommes tout en redistribuant les surplus de production. À l'origine (1970, Australie), elle concernait exclusivement les systèmes agricoles. Elle a été étendue à tous les systèmes humains.

Symbiose industrielle : réseau d'entreprises et de collectivités maillées entre elles par des échanges de matières, d'eau ou d'énergie et formant des synergies.

Tour des initiatives

En Loire-Atlantique, l'entreprise d'audit BiomAttitude permet aux entreprises de déterminer leur contribution au développement local du territoire.



« Savoir ce qui doit croître et ce qui doit décroître. La pensée binaire est une erreur. »
Edgar Morin

2

MISSION CHERCHE AMBASSADEURS

SYSTÈME RÉSILIENT : SYSTÈME MODERNE APPRENANT

Qui dit changement sous-entend nouvelles compétences. Relocaliser une partie de notre économie sur notre territoire tout en facilitant la prise de décision par les citoyens en tant qu'acteurs, producteurs et consommateurs suggère à la fois une réappropriation de certains savoir-faire mis de côté et l'apprentissage de nouvelles compétences en partie liées aux usages du numérique. Nos systèmes d'éducation et d'information seront moteurs de ces transformations pour renouveler nos savoir-faire, savoir-être et « savoir-s'adapter ». Le dossier Passerelle sur l'adaptation de notre territoire aux nouvelles formes de travail va plus loin sur ce sujet-là. Rendez-vous p. 46.

Fort de son exploration collective, et toujours déterminé à convaincre, le groupe Passerelle a souhaité aller plus loin en imaginant qui pourrait initier cette démarche en Loire-Atlantique. En route donc vers le 3^e objectif du groupe. Pour essaimer les propositions aux quatre coins du département, les Passerelle suggèrent de former un collectif d'ambassadeurs suffisamment agile, indépendant et coordonné. Vigie de nos progrès communs, il permettra des fertilisations croisées entre plusieurs secteurs. Plus précisément, il pourrait :

- Fédérer les acteurs autour des initiatives portées en Loire-Atlantique,
- Faciliter l'implantation et l'émergence de nouvelles expérimentations, grâce à une veille internationale,
- Effectuer le suivi terrain nécessaire à la production d'un baromètre, indice aux multiples facettes du degré d'autosubsistance de la Loire-Atlantique.

À la croisée des chemins, le développement de ce groupe devra se trouver des partenaires et être soutenu par ces derniers.

NAISSANCE D'UN BAROMÈTRE. MESURER POUR MIEUX CONTINUER

Imaginons un baromètre composé d'indicateurs, à suivre dans le temps. Il permettra d'identifier objectivement nos réussites et nos marges de progrès pour en donner la visibilité. Il se basera sur :

- La sensibilisation des habitants, décideurs et acteurs économiques,
- Les équipements mobilisables,
- Les ressources,
- Des indices de résultats.

Cet outil présenterait de nombreux atouts :

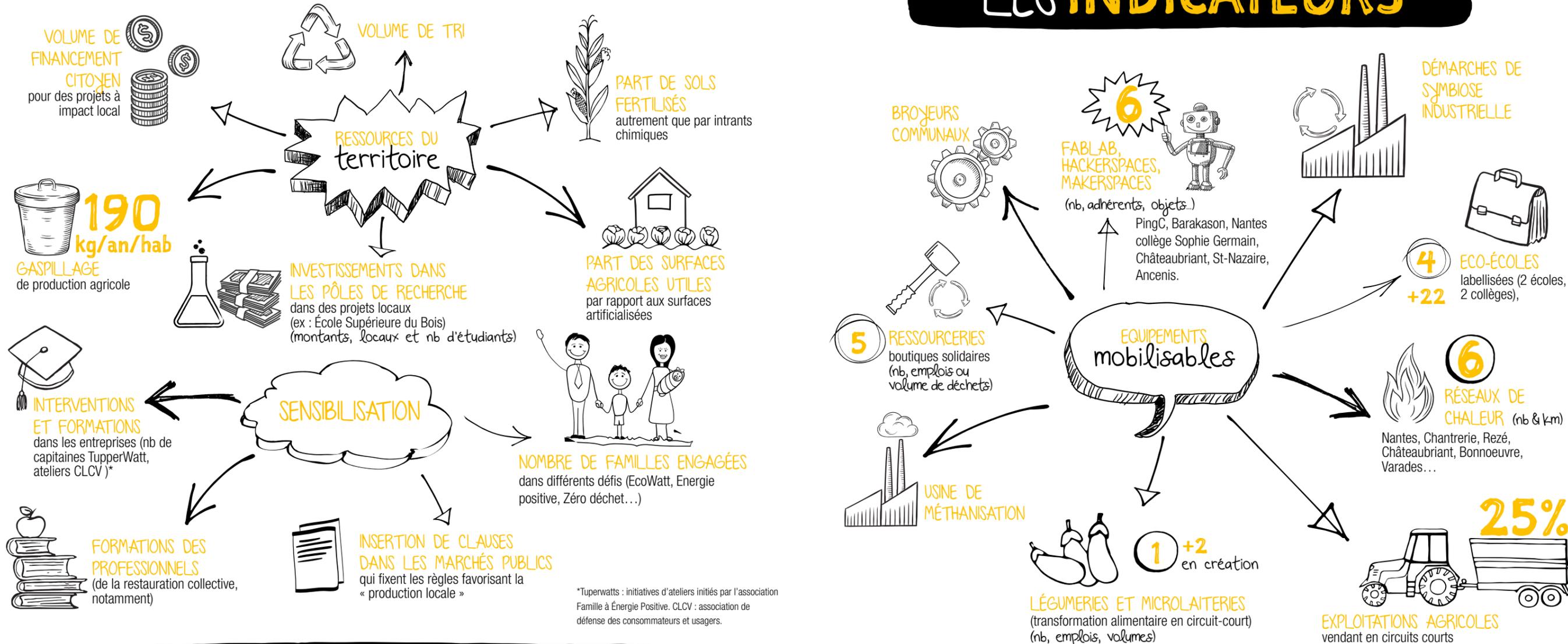
- Donner envie d'aller plus loin et en mobilisant toujours un peu plus de monde,
- Justifier de futurs investissements,
- Suivre les effets rebonds sur d'autres paramètres au fur et à mesure des innovations et détecter des corrélations entre différentes ressources.

Tournez la page : les 30 indicateurs sélectionnés par le groupe vous sont proposés.

Objectif 3 :
MOBILISER UN GROUPE D'AMBASSADEURS
APTES À PORTER ENSEMBLE CONCRÈTEMENT
LA MISSION D'AUTOSUBSISTANCE

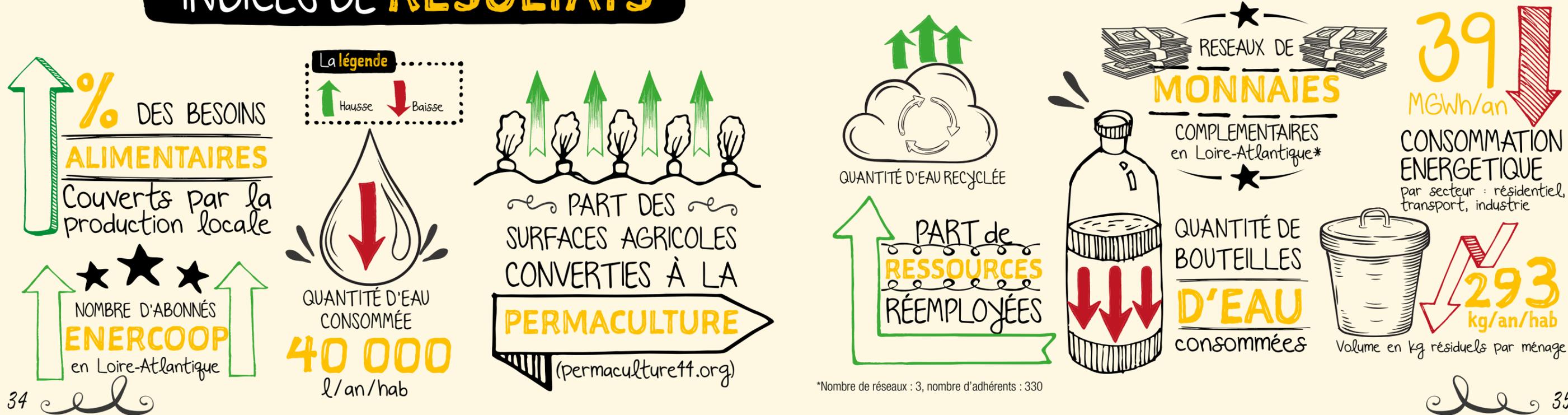
Certains chiffres clés ont d'ores-et-déjà été relevés. Servez-vous-en et complétons ensemble !

LES INDICATEURS



*Tupperwatts : initiatives d'ateliers initiés par l'association Famille à Énergie Positive. CLCV : association de défense des consommateurs et usagers.

INDICES DE RESULTATS



« Il nous demandera en tout premier lieu de faire preuve d'humilité et de confiance envers la biodiversité et son génie. »
Gilles Clément,
botaniste et romancier



Tour des initiatives
« Technique Re-Use », employée depuis 1995 en Californie du Sud (Usine Edward C. Little, gérée par Suez Environnement). Elle permet de produire de l'eau recyclée à base d'eaux usées, classées en 5 niveaux de qualité. Chaque type d'eau recyclée est adapté à un usage : industrie, espaces verts...

4 GAGES DE VITALITÉ PAR L'AUTOSUBSISTANCE : mode d'emploi pour un baromètre au beau fixe

Découvrez les pistes d'action pour un baromètre au beau fixe en s'appuyant sur les 4 gages de vitalité : le génie naturel, des systèmes alimentaires et énergétiques de proximité et un territoire métamorphosé par de nouvelles coopérations.

1 DU GÉNIE NATUREL COMME VOIE DE FABRICATION

Plus simple d'imaginer comment utiliser en priorité les ressources naturelles locales sans les tarir. Pourtant, l'économie symbiotique défend ce principe-là depuis plusieurs années. Elle puise ses idées du génie naturel. Vous en étiez restés aux différences entre écologie industrielle, économie collaborative ou encore verte ? Eh bien, l'économie symbiotique, c'est tout cela à la fois ! Explorons en Loire-Atlantique cette alternative encore timide s'inspirant de ce qui nous entoure. Apprenons davantage de la

nature pour mieux optimiser le cycle de l'eau, voir nos déchets comme des ressources ou encore se réapproprier de multiples savoir-faire locaux. Telles les abeilles qui butinent, l'envie partagée de transformer en équipe donne des ailes aux Passerelle. Découvrez son premier lot de recommandations !

DE L'APPRENTISSAGE DE LA NATURE

Comprendre la nature, les temps, les saisons, et les enchaînements des processus dans notre environnement local est essentiel si l'on veut s'en inspirer et

Tour des initiatives
✦ Potagers, élevage de vers de terre et pièces de théâtre dans les écoles (ex : Théâtre des Sept Lieues).
✦ École du Futur Pays de la Loire : Association régionale Pays de la Loire de développement, d'éducation, de partage scientifique, culturel, ethnique, collaboratif, créatif et innovant,
✦ Jardin pédagogique de la Filée aux Sorinières,
✦ Projet d'école Colibri : le Lieu-Utile au sud de Nantes
✦ Un peu plus loin de nous, découvrez une école... sans obligation. Direction Tokyo. Conçu par l'architecte Takaharu Tezuka, l'édifice est circulaire pour favoriser la créativité.

mieux s'y adapter. Le groupe propose par exemple la création de jardins et potagers dans les écoles et les entreprises, le développement de jardins pédagogiques ou encore d'écoécoles (collèges et lycées inclus) sur l'ensemble du département. Il propose aussi de consacrer davantage de financements publics aux expérimentations et recherches biomimétiques dans la production industrielle et artisanale.

L'EAU : (RE) SOURCE INÉPUISÉE ?

À priori inépuisable, l'eau est une ressource dont il nous faut optimiser l'usage pour réduire notre impact sur l'environnement, mais aussi économiser l'énergie utilisée tout au long du cycle. La Loire-Atlantique est globalement autonome en eau. La bonne nouvelle, c'est que, malgré la croissance démographique, notre consommation (90 Mm³ d'eau potable) a peu augmenté. L'usage domestique représente 70 % de la consommation, soit environ 120 litres/jour/hab. La mauvaise nouvelle, c'est que la qualité de l'eau est affectée par notre situation en aval des bassins versants et par la pollution des nappes liée à l'usage de pesticides, au déversement de phosphates, nitrates ou résidus cosmétiques et médicamenteux. Les principes relatifs à notre consommation d'eau sont simples : réduire

nos besoins, optimiser les volumes d'eau utilisés et réutiliser l'eau autant que possible. Voici quelques gestes qui nous permettraient de progresser :

- Recyclage des eaux usées pour des usages non domestiques (arrosages, industries, réalimentation de nappes) et récupération de toutes les eaux de pluie, voire de rosée.
- Production autonome d'eau potable via d'anciennes distilleries ou des osmoseurs et par la végétation.
- Inventaire et redémarrage des puits (avec une vigilance portée sur les potentiels de contamination du réseau d'eau potable).
- Récompenser les réductions de consommation par une prime à l'eau

CHANGER NOTRE REGARD SUR LES DÉCHETS : TOUS DES RESSOURCES !

Aujourd'hui, nous atteignons un volume de près de 300 kg de déchets résiduels par habitant et par année. Il nous faut apprendre collectivement à recycler, réparer, reprendre, réutiliser le maximum de matériaux pour ne pas qu'ils tombent dans la case déchets. Repair-café, fablabs, ressourceries, des lieux alternatifs de création émergent et permettent une valorisation différente de nos « déchets » tout en rendant possible une réappropriation des savoir-faire locaux. Pour poursuivre notre route vers un territoire zéro déchet, en puisant dans les ressources de l'économie de la fonctionnalité, le groupe retient les pistes suivantes :

- Créer un article dans la Charte de l'environnement (2004) : « tout déchet est une ressource ».
- Déployer des initiatives « zéro déchet » pour sensibiliser les habitants par l'action.
- Attribuer des « droits à consommer » à ceux qui ont une solution de recyclage à proposer.
- Mailler le territoire d'un réseau d'équipements de proximité : mini-déchetteries, recycleries, ressourceries, ateliers partagés, composteurs collectifs, associations anti-gaspillage.
- Proposer des salons du savoir local, comme à Saint-Nazaire, ou des villages des initiatives locales (Campbon, 2014, acteurs de l'ESS des territoires de Blain, Pontchâteau et Loire et Sillon).

Déstockons nos courriels. Les déchets technologiques et numériques ne sont

pas en reste. Parmi les problématiques identifiées, le stockage des données a un coût, l'exploitation des terres rares également. L'utilisation de ces métaux s'est fortement accrue à la fin du XX^e siècle avec la fabrication des produits de haute technologie et les produits de nouvelles technologies vertes : composants pour véhicules électriques, alternateurs d'éoliennes à forte puissance ou encore ampoules fluocompactes. L'extraction de ces métaux a un impact désastreux sur l'environnement. La quasi-totalité des exploitations a fermé, hormis en Chine. Si l'on considère en plus les stratégies d'obsolescence programmée, le groupe milite pour que des débouchés économiques au recyclage des terres rares permettent de développer la recherche et développement à ce sujet.

Tour des initiatives
À Rezé, l'association Stations Services a ouvert ses portes en 2015. Elle lutte contre le gaspillage industriel tout en aidant à la production artistique locale. À Saint-Nazaire, a lieu depuis trois ans le printemps du savoir-faire local, salon assurant la promotion :
✦ de l'entrepreneuriat,
✦ des savoir-faire et les produits locaux,
✦ des circuits courts,
✦ de l'économie circulaire dans la région.

CONSTRUCTION



Sur les 345 Mt de déchets produits par année en France, 72 % proviennent du secteur de la construction.

Un des trois groupes Passerelle 2015 s'est penché sur la question du pari du logement pour demain en imaginant des logements (et bâtiments) plus économes, modulables et producteurs d'énergies. Flashez le code !



2

EMPREINTE CARBONE À LA DIÈTE GRÂCE À DES SYSTÈMES ALIMENTAIRES DE PROXIMITÉ

Une gouvernance alimentaire adaptée pour fédérer et rendre lisible notre système alimentaire de proximité.

En 2016, microlaiterie par-ci, légumerie associative par-là ou encore supermarché collaboratif, les initiatives ne manquent pas aux quatre coins du département. Toutes concourent à augmenter notre degré d'autosuffisance alimentaire. Pourtant, aujourd'hui, nos besoins alimentaires sont très peu couverts par notre production locale.

Le cycle de conférences du CDLA « Une terre pour nourrir le monde » a permis de donner les clés de ce dossier afin de miser sur les atouts de la Loire-Atlantique en vue de (ré)ap-

prendre à développer une agriculture qui réponde aux besoins d'une population locale en augmentation, tout en préservant la santé des sols et le bien-être des animaux.

Fédérer les acteurs de la Terre et de la Mer permettra le changement d'échelle vertueux attendu par de plus en plus de consommateurs. Cela passera notamment par ces quelques actions :

- Rendre lisible notre approvisionnement local de qualité.
- S'appuyer sur des structures telles que la restauration collective, pour promouvoir une consommation locale (et développer les formations adéquates).
- Renforcer la structuration de la fi-

lière courte avec un maillage d'outils de transformation (légumeries, abattoirs, microlaiteries, conserveries...) et une articulation avec des alternatives logistiques.

- Ne pas cloisonner les démarches « produits locaux » et « produits équitables ».
- Proposer une école du goût pour s'habituer à une alimentation locale, saine et savoureuse.
- Augmenter les moments de convivialité à tous les âges autour de l'alimentation responsable (ex. Disco-Soupe sur l'espace public, Goûter zéro gaspi ou Bingo zéro gâchis dans des résidences de personnes âgées (ex : Grain de Pollen).



Citoyen demain

CÉCILE

45 ans, née en 1990

25° C, 6 heures du matin, la journée promet d'être suffocante. Cécile travaille à Clisson. À tout juste 45 ans, cette femme née en 1990, contribue à la mise en place de cépages adaptés au nouveau climat du Sud-Loire, ainsi qu'au développement d'orangeries. Un drônamapien doit lui livrer son déjeuner à 11 heures. Les plats sont issus de produits locaux, des légumineuses, des algues, sans oublier des variétés de légumes anciens. C'est une micro-légumerie qui les transforme et les achemine vers une centrale de plats vegans préparés.

Outre son activité professionnelle, elle parraine, depuis 2031, les exploitants « à l'ancienne » désirant reconverter leurs fermes en mode permacole. Préserver la fertilité des sols est incontournable. Très engagée, Cécile participe aux travaux permettant de clarifier tous les maillons grâce auxquels il est possible de nourrir les habitants toujours plus nombreux. La logistique et les mutualisations de moyens en tous genres sont beaucoup plus fluides qu'en 2016, mais il reste du chemin à parcourir pour qu'ils forment une véritable communauté ayant retrouvé sa fierté vivrière.

Tour des initiatives

★ Les Écossolies, avec l'association CAP44, ont défini une feuille de route de l'Économie sociale et solidaire vers 2020, sur le volet « circuits courts et alimentation » sur la métropole nantaise.

★ Le 1^{er} supermarché coopératif et participatif de Loire-Atlantique ouvrira ses portes en 2017 au sud de Nantes, sur le même principe que la Louve (Paris). Les premières adhésions de SCOPELI sont en cours... en monnaie locale, le Retz'L. L'avenir sera-t-il au supermarché collaboratif ?

★ Et si Rennes Métropole pouvait se nourrir entièrement de ses terres ? Moyennant une consommation de viande divisée par deux, un peu de cultures à tous les coins de rue et un tiers des surfaces des parcs publics mises en culture, ce serait envisageable, selon le rapport produit en 2011 sous la direction de Catherine Darrot, chercheuse au laboratoire de développement rural d'Agrocampus-Ouest. Il faudrait prévoir tout de même une couronne de 6,3 km de rayon. Si l'on fai-

sait le même exercice pour la métropole nantaise ?⁴

★ Pour changer de l'exemple de la ferme du Bec Hellouin (Haute-Normandie), découvrez la ferme de Permapinpin : « Les Demains dans la Terre », ferme de 3 hectares en permaculture à Chauvé (44), vouée à devenir ferme pédagogique de permaculture.

Les légumeries fleurissent dans le département depuis 2015, les microlaiteries aussi :

★ Nantes Terre Atlantique, mise en œuvre par le lycée Rieffel et un chantier d'insertion.

★ La légumerie pour le bassin nord-ouest du département (Terroirs44 et Accès-Réagis) approvisionne d'ores et déjà la cuisine centrale de Saint-Nazaire.

★ La légumerie à Couffé.

★ La laiterie « En direct des éleveurs » est en construction à Remouillé. Premières livraisons pour l'été 2016 !

⁴ Source : « Rennes Métropole, Ville Vivrière », Projet ingénieur 2010-2011. Agrocampus-Ouest

Notre société doit disposer d'énergie pour fonctionner de façon pérenne. Une production locale et basée sur des énergies propres est largement encouragée par le groupe Passerelle, comme le laisse supposer le scénario de Gaëtan (cf. encart p. 41), personnage qu'il a imaginé dans un décor catastrophique.

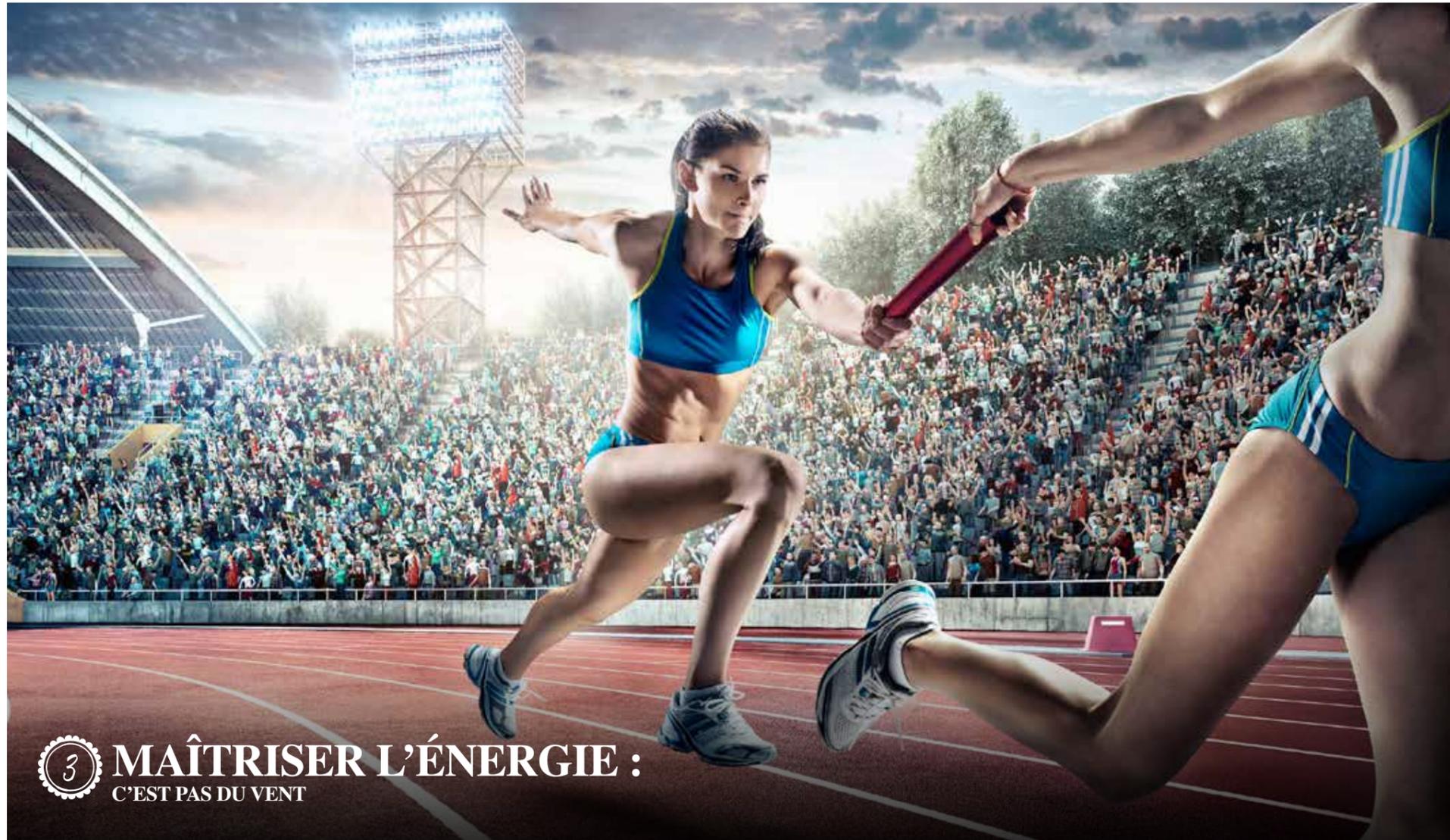
Pourtant, aujourd'hui, la Loire-Atlantique est loin d'être autosuffisante. Nous importons 90 % de l'énergie que nous consommons, 75 % de cette énergie est d'origine fossile, 25 % seulement est consommée sous forme d'électricité, le reste en transport et chauffage.

Notre département reçoit 300 fois sa consommation d'énergie en flux solaire. Alors, pourquoi en dissipons-nous autant ? Comment diminuer de moitié notre consommation ? S'appliquer collectivement le principe de frugalité — mieux avec moins — suffira-t-il ?

Voici les propositions du groupe pour prendre le virage d'une autosuffisance énergétique. Loin d'être acquise, celle-ci ne visera pas pour autant l'autarcie et préservera les relations avec les territoires voisins.

1. AUGMENTER NOTRE PRODUCTION LOCALE.

- Capturer un maximum de flux solaires et éoliens et développer la ressource marine éolienne et hydrolienne.
- Consolider les réseaux de chaleur du territoire.
- Produire davantage de biogaz (méthanisation des déchets organiques).
- Empêcher que les énergies produites en fin d'activités ne se dissipent : énergie cinétique (liée à nos déplacements), énergie des datacenters...
- Déployer différentes formes de stockage (batteries, hydrogène, méthanation, « greniers à soleil »).



3 MAÎTRISER L'ÉNERGIE : C'EST PAS DU VENT



Tour des initiatives

✦ **Cordemais.** La célèbre centrale thermique est la principale source « locale » d'électricité en Loire-Atlantique. Elle semble offrir de nouvelles perspectives plus durables à la filière thermique française. Un programme de modernisation est mis en œuvre depuis 2014 pour améliorer ses performances techniques et environnementales. Le directeur, par ailleurs responsable national du projet Biomasse EDF, ouvre sur son site la voie d'une combustion basée sur une alimentation hybride de la chaudière. Des produits issus de la biomasse complèteraient et diminueraient les besoins en charbon. Les essais conduits en février dernier ont démontré une baisse de 17 % des émissions de gaz à effet de serre.

✦ **Glowee.** Cette innovation bio-inspirée est prête à révolutionner notre façon de nous éclairer. Sa fondatrice, Sandra Rey, fait d'ailleurs partie de la sélection des 10 innovateurs de moins de 35 ans nommés par le MIT. Glowee s'appuie sur un système de lumière biologique utilisant les propriétés naturelles bioluminescentes d'organismes marins. Cette alternative à l'électricité, en cours de lancement, permettrait de réduire nos émissions de CO₂ tout en permettant d'élargir l'accès à toute personne étant privée d'éclairage. Lumineux, n'est-ce pas ?

2. RÉDUIRE NOTRE CONSOMMATION DE MOITIÉ

- Poursuivre la rénovation des bâtiments et la construction de bâtiments à énergie positive.
- Instaurer une tarification progressive (dans l'habitat collectif) : le « minimum vital » est disponible à très bas coût pour rendre l'énergie accessible à tous les citoyens. Plus les ménages consomment, plus le kWh devient coûteux.
- Mettre en place un double système de chauffage. Le chauffage collectif diffuse le minimum. Le différentiel de consommation est en surplus pour chaque ménage par le biais d'un chauffage d'appoint individuel.
- Sensibiliser grâce aux défis famille à énergie positive et aux ambassadeurs TuperWatt.

3. MODIFIER LA GOUVERNANCE DU SYSTÈME ÉNERGÉTIQUE :

- À la croisée des chemins des producteurs et des consommateurs pour rendre ce dernier davantage impliqué en amont du système de production.
- Soutenir les acteurs de production et de distribution citoyenne (Réseau Énergies citoyennes en Pays de la Loire), Sociétés coopératives d'énergies (Enercoop).
- Instaurer des élections pour les grand.e.s dirigeant.e.s des structures à majorité publique (Areva, EDF...).
- Gagner en efficacité et en flexibilité avec un ajustement à la demande permis par les technologies « smart grids⁵ » rendant les réseaux plus intelligents.



Citoyen demain

GAËTAN

62 ans, né en 1973

Il travaille en tant qu'agent de surface solaire à Riaillé au sein d'une ferme énergétique dernier cri. Ce sont des unités de production et de méthanation qui combinent l'apport du solaire et de l'éolien avec du biogaz.

Une bonne partie de l'énergie produite en Loire-Atlantique est centralisée et stockée au sein de ces unités. Le reste de l'autosuffisance a été facilité par la rénovation des bâtiments anciens et la construction de bâtiments à énergie positive. De plus, la production locale s'est renforcée par la captation de l'énergie cinétique des villes depuis 2025 : enrobés intelligents, pavés et pistes cyclables connectés. Les datacenters sont aussi de vraies usines de chaleur désormais reliées aux réseaux.



« L'empreinte de l'humain est si forte qu'il devient une force géologique aussi déterminante que la tectonique des plaques. »
Catherine Blondeau,
directrice du Grand T
(en présentant Tous Terriens, événement sur l'Anthropocène). »



⁵ Smart Grids (technologies) : réseaux électriques intelligents. L'intégration des technologies de l'information aux réseaux permettra de prendre en compte les actions des acteurs du système électrique tout en assurant une livraison d'électricité plus efficace, économiquement viable et sûre.



4 TERRES D'ÉCHANGES

Sur le chemin de l'autosubsistance, une formidable métamorphose de nos coopérations doit s'opérer sur l'ensemble de notre territoire dans les procédés industriels mutualisés (symbiose industrielle sur les zones d'activités économiques), dans la prise de décision partagée ou encore dans les échanges économiques alternatifs. Pour y parvenir, soutenir un plus large dynamisme de la société civile permettra d'accélérer les démarches vertueuses vers la résilience.

Voici quelques pistes d'actions qui y contribueront :

- Augmenter la symbiose industrielle sur le territoire.
- Accroître la diversité dans les structures politiques locales en permettant à des citoyens d'intervenir en

plus des élus : assemblée citoyenne, gouvernance par quartier, budget participatif...

- Permettre aux citoyens de se ré-appropriier les échanges monétaires.

SYMBIOSE INDUSTRIELLE

En France, près de 70 projets d'écologie industrielle et territoriale ont été recensés au sein du « Référentiel national pour les démarches d'EIT » en décembre 2015, de l'OREE (Organisation pour le respect de l'environnement dans l'entreprise). Les perspectives de développement d'une économie circulaire à impact positif sur les différents bassins économiques du territoire sont importantes. Les conditions actuelles sont donc propices pour rendre opérationnels des programmes de symbiose

industrielle sur notre territoire en visant la complémentarité plutôt que de continuer à juxtaposer des entreprises dans des zones d'activités.

Le dispositif TRIA (Troisième révolution industrielle et agricole en Pays de la Loire) participera certainement à créer cette dynamique collective positive.

QUAND L'ARGENT RELIE LES HOMMES

Faire de la monnaie un bulletin de vote. Voici un autre format d'échanges et pas des moindres : ce qui fait tourner l'économie, c'est la monnaie. À la fois symbolique et omniprésente, elle se révèle pourtant être un des pouvoirs du consommateur responsable et conscient de ses actes d'achats. Support d'échanges donc, le hic, c'est

Pour découvrir plus d'initiatives, une veille, réalisée par les membres du groupe, est à votre disposition sur le site scoop.it - Vers l'auto-subsistance en Loire-Atlantique

presqu'île guérandaise). La première émane des institutions, les deux autres sont impulsées par la société civile.

Le groupe propose donc de :

- Couvrir l'ensemble de la Loire-Atlantique par des monnaies locales pour répondre à la plupart des besoins de base et de proximité dans le système local du territoire.
- Instaurer un paiement d'une partie des salaires en monnaie locale.
- Proposer un revenu de base en monnaie locale pour favoriser la consommation en circuits courts.

Pour ancrer une dynamique de proximité, rien de tel que l'implication citoyenne en amont de projets à impact local et positif. Plusieurs alternatives permettent aujourd'hui au citoyen de contribuer au financement des projets de territoire. Le magalivre « Un jour un territoire » Édition 2014 évoquait les projets d'éoliennes citoyennes (p. 84). Voici quelques exemples de structures réservant des parcours alternatifs à notre argent.

LES CIGALES

(Clubs d'investisseurs pour une gestion alternative et locale de l'épargne solidaire).

14 Clubs cigaliers existent en Loire-Atlantique pour soutenir des entreprises d'utilité sociale. Ils participent aussi à une éducation citoyenne en faveur d'une autre éthique financière. Peut-être avez-vous déjà vu les voitures Titifloris avec de belles marguerites colorées dessus ? Eh bien, cette SCOP est soutenue par deux CIGALES de Nantes Métropole. Par ailleurs, une CIGALE dédiée aux projets numériques a vu le jour à Nantes. On vous avait prévenus : l'autosubsistance n'est pas un retour à la bougie ! Plus d'information en contactant l'Association CIGALES Pays de la Loire.

LA NEF

Cette coopérative financière a presque 30 ans. Cette banque éthique rassemble aujourd'hui 37 000 sociétaires et offre des solutions d'épargne et de crédit. Vous voulez des exemples liés à la délégation active en Loire-Atlantique ? Le prêt accordé aux Ecosolies pour la création du Solilab ou encore celui ac-



À Mouais, la salle municipale est une nouvelle preuve qu'il est possible d'associer différemment les citoyens dans la vie d'une commune. Cette salle, véritable outil pédagogique de par les techniques d'écoconstruction employées, a été autoconstruite par les habitants de la commune avec des matériaux locaux.

À la Chapelle-sur-Erdre, le groupement d'employeurs, formalisé au sein de l'association ECE (Entreprises de la Chapelle-sur-Erdre), rejoint 60 entreprises adhérentes, représentant 3000 collaborateurs. Suite à la mise en œuvre du projet Bilan Carbone Collectif, un plan de déplacement interentreprises est déployé depuis 2010, avec notamment du covoiturage interentreprises.

À Saint-Nazaire, le Grand Port Maritime de Nantes Saint-Nazaire a reçu en 2015 le label ÉcoPorts reconnaissant ses efforts en matière d'écologie industrielle. Une usine de traitement des eaux usées mutualisant celles de l'agglomération et celles issues du lavage des quais a été inaugurée.

cordé à la coopérative Le Relais Atlantique pour financer le développement de l'activité suite au déménagement de la structure. En savoir plus : www.lanef.com

LES PLATEFORMES DE FINANCEMENT PARTICIPATIF

En don, en prêt ou en investissement, le financement participatif (appelé aussi « crowdfunding ») est partout ! Plus de 200 plateformes françaises de collecte de fonds ont vu le jour dans les dernières années. La diversité des modes de financement ne manque pas à l'appel. D'ailleurs, pour s'y retrouver, il existe désormais TBF : trouverlebonfinancement.fr, site créé par la start-up nantaise WeDoGood, plateforme de financement par royalties. En apprendre davantage aussi sur financeparticipative.org



TRANSITION towns*

*Qu'écluse la résilience
Et loin de toute panique
Qu'arrive avec pertinence
La descente énergétique
Un groupe local s'éveille ?
Ah ! la belle initiative
D'un mouvement sans oseille
En démarche créative
Et une monnaie locale ?
Un jardin communautaire ?
L'idée est-elle bancaire ?
En suis-je destinataire ?
La permaculture croît
Ce n'est pas du provisoire !
L'autopartage j'y crois
C'est loin d'être dérisoire !
Une ville en transition
Pour recycler nos pensées
Créations, Ô créations
À jamais recommencées !*

Bernard Barraud, poète du groupe Passerelle

C'est sur ces quelques vers que se referme ce dossier de l'autosubsistance en Loire-Atlantique, façon résolument moderne d'envisager l'avenir de notre territoire. De nombreux acteurs ont déjà franchi le pas. Vous emparerez-vous de ces recommandations pour permettre au baromètre de l'autosubsistance de voir le jour et de se tenir au beau fixe ? Que vous décidiez de sensibiliser votre entourage, de rejoindre le collectif pour renforcer la cohérence de cette démarche à l'échelle du département ou que vous souteniez l'expérimentation et le déploiement à grande échelle d'une ou plusieurs initiatives, toutes les actions auront leur bénéfice. N'hésitez pas à revenir faire un tour des initiatives, dans l'aire de co-mot-turage ou dans la veille et partagez la façon résolument optimiste du groupe Passerelle d'imaginer l'avenir des générations futures en Loire-Atlantique.

*Villes de transition

Les ORGANISATIONS face aux *Nouvelles formes de travail* En LOIRE-ATLANTIQUE

Quand, tous les jours, vos proches, vos collègues et vos amis se relaient pour vous souhaiter « Bon courage » sur le chemin du travail, n'est-ce pas symptomatique d'un monde à la dérive ? Et pourquoi ? Déluge numérique, spectre de l'automatisation, mirage du plein-emploi ou trop-plein de ce gaspillage d'énergie et d'intelligence des femmes et des

hommes qui œuvrent au quotidien. Le manque de perspectives et la panne historique de l'ascenseur social ne jouent pas non plus en notre faveur. La confiance en notre système se réduit comme peau de chagrin au fur et à mesure que la liste des constats s'allonge. On pourrait y passer des heures, des nuits debout.

Notre travail se vide de tout son sens, les profondes mutations technologiques autant qu'humaines nous le révèlent chaque jour un peu plus. La logique économique qui a prévalu depuis l'avènement de l'ère industrielle ne peut plus être maintenue en l'état. L'innovation s'accélère, l'ubérisation tisse sa toile, les richesses se concentrent. Les attentes des différentes générations se font criantes, les déceptions et les manifestations aussi.

Et pendant ce temps-là, des formes de travail inattendues émergent en dehors du bureau, de l'usine ou du salariat. Aux quatre coins de la Loire-Atlantique, les transitions s'opèrent pour remettre l'humain au cœur des proces-

sus. Progressivement, les initiatives intègrent des ingrédients essentiels au travail de demain : respect, confiance, reconnaissance et autonomie.

Le groupe Passerelle est à l'affût. Il observe et vit le travail au quotidien. Mais il ne se contente pas de mettre au pot commun toutes ces ruptures à l'œuvre. Il explore et débat avec conviction et optimisme la place souhaitable du travail et ses nouvelles formes qui teinteront l'avenir de nos organisations. Les membres du groupe reviennent de ce voyage avec des pistes d'actions à mener à l'intérieur des organisations comme à l'extérieur, au sein de notre écosystème local.

Dans ce dossier, découvrez ce que révèlent les nouvelles formes de travail. En partant de questions de société pour terminer par des pistes plus spécifiques, explorez les recommandations proposées et amorçons une transition à grande échelle.

« AU CŒUR DU labo passerelle Nouvelles formes de travail »

Quelle est l'essence de ce dossier ? Le groupe Passerelle est né hors du cadre et s'est formé sur une détermination fortement partagée par ses membres. La diversité du groupe n'a eu d'égale que la richesse des expériences de chacun d'entre eux.

60 PARTICIPANTS, 10 DEMI-JOURNÉES D'ATELIERS PARTICIPATIFS

Ces participants proviennent d'horizons très variés assez représentatifs des nouveaux parcours professionnels de ce début du XXI^e siècle. Ainsi se sont rencontrés des cadres de grands groupes, des autoentrepreneurs, des syndicalistes, une fondatrice de PME, ou des personnes en changement de carrière, du secteur privé traditionnel au secteur public en passant par l'économie sociale et solidaire. Le monde associatif, l'inspection du travail ou l'expérience au Sénat étaient aussi au rendez-vous. Tous ont contribué à dénouer un sac de frustrations, d'émerveillements et d'espoir dont ils nous livrent aujourd'hui le résultat.

UN BAGAGE COLLECTIF SOLIDE, MAGNIFIÉ PAR LA DÉMOCRATIE CONTRIBUTIVE

Forte de cette intelligence collective, la démarche a, cette année encore, été coconstruite par le groupe. De nombreuses passerelles ont été bâties avec l'extérieur du « laboratoire ». Quelques surprises ont pimenté l'exploration prospective. L'immersion inattendue dans le « cube » #2038¹ du CNAM a permis au groupe de se projeter, pendant deux heures, dans le futur grâce à la narration augmentée et la prospective. Les débats dans un aquarium² (ou *Fishbowl*), imaginaire cette fois-ci, a permis au groupe de s'initier à une technique participative émergente. Les participants ont par ailleurs puisé dans la veille collective (Scoop.it) et dans les

débats proposés lors des nombreux événements extérieurs des derniers mois sur le sujet.

Visites de Chantier

- ✪ La journée chez Chronoflex en compagnie d'Alexandre Gérard, ambassadeur de cette entreprise libérée basée à Saint-Herblain.
- ✪ L'étape du Tour de France du télétravail (et du coworking), journée organisée par Travailler autrement et ZeVillage.
- ✪ La conférence de Jean-François Zobrist, dirigeant de FAVI, icône de l'entreprise libérée, organisée par le CNAM.
- ✪ La Fabrique du Changement, deux journées organisées par les Artisans du Changement, simultanément à Nantes, Bordeaux et Grenoble.

¹ Hashtag 2038. Pour imaginer les métiers de demain, les participants se sont fondus dans la peau de citoyens de 2038 selon trois profils bien spécifiques, attirés par l'eau et la mer, l'espace ou le savoir-faire. www.htag2038.fr/

² Aquarium ou bocal. Technique d'animation basée sur une organisation du groupe en deux cercles concentriques. Celui du centre est composé de trois participants qui ont la parole. Le cercle extérieur est dédié à l'écoute active et à la communication gestuelle.

³ Institut pour le travail en Europe.

D'OUEST EN EST tirons le portrait !

12 entretiens ont été conduites en fin de parcours auprès d'acteurs aux profils, métiers et localisations variés. Tout au long de ce dossier, retrouvez leurs ressentis sur la question du Travail et sur les propositions formulées par le groupe.



Benoît Roch

FONDATEUR DE L'ITE³, MEMBRE DU BUREAU CGPME44 ET ANIMATEUR DE CLUBS D'AFFAIRES, ANCIEN JUGE DU TASS ET DU TRIBUNAL DE COMMERCE DE NANTES, ENTREPRENEUR

Nantes

Expérimentation, droit social, histoire et ubérisation, organisation internationale du travail



Jean-Pierre Caillon

DIRECTEUR GÉNÉRAL, ACCÈS-RÉAGIS

Prinquiau

Inclusion, entreprise sociale apprenante, chantiers d'insertion, réflexions nationales du labo ESS



Rachid Ben Haddou

PDG DE LA SOCIÉTÉ ACCO, MEMBRE APPORTECH INDUSTRIES, « DÉCONGELÉ DEPUIS SEPT ANS »

Soudan

Autonomie, métiers manuels et formation, pénibilité et robotisation, coopération entre entreprises



Régis Boudaud

DIRECTEUR ASSOCIÉ - NEXT DECISION

Nantes

Autonomie, informatique et Big Data, télétravail, réseau social d'entreprise



Sébastien Lair

DIRECTEUR GÉNÉRAL, MAPAC

Machecoul

Transparence, industrie, grande entreprise, qualité de vie au travail et télétravail, concertation syndicale



Laurent Jeanneau

CONSULTANT FORMATEUR ASSOCIÉ ACCES CONSULTING

Nantes

Éducation populaire, droit et dialogue social, formation, générations



Francky Pozzetto

RESPONSABLE DÉPARTEMENTAL CFDT

Nantes

Culturel, dialogue social, rôle des syndicats, dispositifs méconnus



Nolan Legagneux

PRÉPARATEUR TECHNICIEN MÉTHODE CHEZ AIRBUS

Nantes

Apprentissage, génération Z, vie d'intérimaire, robotisation



Nathalie Frassin

DIRECTRICE EXPÉRIENCE CLIENT ORANGE BRETAGNE - PAYS DE LA LOIRE

Nantes / Rennes

Libération, grand groupe, talents, managers de proximité, centre de formation interne



Alexandre Rotureau

DRH MUTUALISÉ CARENE ET SAINT-NAZAIRE

Saint-Nazaire

Reconnaissance, fonction publique territoriale, RH demain, dématérialisation



Daniel Bahuaud

RESPONSABLE RH ET COMMUNICATION STX SOLUTIONS

Saint-Nazaire

Transparence, industrie, grande entreprise, qualité de vie au travail et télétravail, concertation syndicale



Annie Dussuet

SOCIOLOGUE DU TRAVAIL - CENS UNIVERSITÉ DE NANTES

Nantes

Sécurisation, déstructuration des formes de travail, égalité Homme-Femme, services à la personne

TROIS TWEETS pour s'adapter

La société change, je change, nous changeons ! Cela vous rappelle-t-il quelque chose ?⁴ Les traditions ont la vie dure. L'émergence de nouvelles formes de travail, plus indépendantes (autoentrepreneurs), plus flexibles (télé-travail), plus autonomes (entreprises libérées) en est la preuve. Conjuguer bien-être des travailleurs et performance économique des organisations, voilà le sens que l'on pourrait rapidement donner au travail. Le groupe s'est fixé une feuille de route en trois grandes étapes : décongeler, s'emparer, puis retrousser ses manches ou, plus classiquement dit, sensibiliser, comprendre, puis passer à l'action.

« Tout travail est noblesse que l'on accroche à une étoile »
Raoul Follereau

1#DÉCONGELER/SENSIBILISER

Contribuer autrement pour vivre mieux. Voilà le credo que beaucoup semblent vouloir expérimenter aujourd'hui. Imaginons le travail comme étant toutes les contributions dans le cadre d'une économie diversifiée et respectueuse des femmes, des hommes et de l'environnement. Il soutiendrait l'égalité des chances et l'employabilité de chacun. Ce système de travail permettrait aussi un partage plus équitable des valeurs créées.

Pour y parvenir, donnons vie à ces pré-requis :

✦ Basculer d'un modèle de pouvoir à un modèle de coopération entre êtres humains : nos relations humaines, mi-

lieu professionnel compris, reposeraient sur la transparence de l'information, sur la confiance, sur l'autonomie.

✦ Considérer « actif » tout individu en âge d'apporter sa contribution sociale à notre territoire, peu importe son statut.

2 #S'EMPARER / OBSERVER ET COMPRENDRE

Lieux de travail, formats, management, contrats, toutes les cartes des organisations sont redistribuées. Le principe de « l'employé à vie » semble bel et bien enterré, le CDI vacille. De nouveaux parcours émergent en dehors des cases du salariat. D'autres sont à imaginer et surtout à accompagner. Les nouvelles formes de travail ressemblent à un

prisme aux géométries variables. Bien employé, il transformera notre système en organisation apprenante à grande échelle. Pour favoriser le profond changement de mentalités nécessaire, il faut nous préparer à choisir, à former, à recruter, à animer, à contribuer et à rétribuer autrement. Il nous faudra trouver et conduire des réponses en groupe et apprendre avec les autres. Deux orientations sont données pour remplir cet objectif :

- Démêler tous ces changements que l'on appelle « nouvelles formes de travail » et mettre en lumière les impacts de chacun.
- Imaginer comment les métiers d'aujourd'hui vont évoluer demain et quels seront les métiers du futur : happyculteur, téléchirurgien, expert en simplification ou bien mémorialiste numérique...

3 #SERETROUSSERLES-MANCHES / PASSER À L'ACTION

Modifier l'approche du travail dans notre société n'est pas une mince af-

faire. Les organisations comme l'écosystème environnant doivent changer. La recette miracle n'existant pas, l'expérimentation, avant tout humaine, primera au cœur de cette transition. D'un rapide coup d'œil, découvrez les grandes orientations du groupe pour passer à l'action.

SEUL ON VA PLUS VITE, ENSEMBLE ON VA PLUS LOIN

Et si vous vous donniez le droit de convaincre et d'expérimenter plutôt que d'imposer ou de bloquer ? Le meilleur moment pour commencer ne sera pas forcément quand nous serons au pied du mur. Certains y arrivent, mais

les défis sont nombreux pour modifier nos façons de faire. Démultiplier l'engagement des collaborateurs en s'assurant qu'ils sont heureux, ça s'apprend ! Donner plus de pouvoir de décisions aux opérationnels, ça se construit, ça se teste ! En bout de ligne, ce sera gagnant-gagnant. Gomez les signes de pouvoir, libérez la créativité enfouie en vous et autour de vous au sein de votre équipe. Emparez-vous de modes plus intuitifs et participatifs pour cheminer ensemble : guide interactif du changement, Serious Game ou séminaires collaboratifs d'innovation. Laissez-vous guider par les ambassadeurs du changement.

Objectif 1 :
DIFFUSER UNE NOUVELLE PERCEPTION DU TRAVAIL DANS NOTRE SOCIÉTÉ

Objectif 3 :
PRÉPARER LES CONDITIONS FAVORABLES AU CHANGEMENT DES ORGANISATIONS VIA L'ÉCOSYSTÈME TRAVAIL (FORMATION, AMÉNAGEMENT, DROIT...)

Objectif 4 :
OUTILLER LES ACTEURS ET LES ORGANISATIONS POUR TRANSFORMER L'ESSAI EN EXPÉRIENCE EN LOIRE-ATLANTIQUE

DONNER UN COUP DE POUCE EN PARTICIPANT AU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DE DEMAIN

En matière de travail, des défis de formation, de protection et de dialogue social se posent inévitablement. L'écosystème peut se mobiliser sur ces questions et faciliter l'adaptation des entreprises aux nouvelles formes de travail souhaitées. L'État, les syndicats ou encore les universités peuvent contribuer à rendre plus fluides les changements de situation et à les sécuriser. Les collectivités peuvent aussi inciter davantage les organisations à s'emparer des nouvelles formes de travail (NFT), au travers des marchés publics ou dans la conception même de leurs projets de territoire (aménagements, mobilités, etc.). Les pistes d'action que vous pourrez retrouver p. 60 sont guidées par ces orientations :

- Mettre sur un pied d'égalité la reconnaissance des métiers manuels et intellectuels et privilégier toutes les voies de formation, et ce tout au long de la vie.
- Renouveler notre approche des métiers et des compétences.
- Reconnaître le droit aux changements de parcours (portabilité simplifiée des droits).
- Imaginer un nouveau code des actifs, et non plus seulement des salariés.
- Trouver des formules adaptées à la représentation de tous les actifs, peu importe leur statut.

Commençons notre exploration en prenant de la hauteur pour observer les NFT mises sur orbite. Le groupe vous livre son aperçu global des différentes possibilités identifiées à ce jour, une cartographie inédite.

CONQUÊTE DE LA GALAXIE TRAVAIL : NOUVELLES FORMES EN ORBITE !

MODÈLES COOPÉRATIFS
Économie sociale et solidaire (ESS) : SCOP, SCIC

INTRAPRENEURIAT (P. 58)

Talentroc solutions

Start-up nantaise dont l'ambition est de révéler au grand jour toutes les compétences d'une organisation et d'en optimiser le partage des savoirs.

Coworking

Vous cherchez un lieu de travail où que vous soyez : Néonomade, 1^{ère} plateforme de réservation d'espace de travail flexible, est faite pour vous !

Télétravail

à distance, mais pas isolé. Il a déjà un petit côté ringard, mais pourtant encore souvent tabou. Le potentiel offert par cet outil n'a pas été exploré par beaucoup d'organisations, sauf dans les secteurs communication ou informatique. Beaucoup lui reprochent d'isoler les travailleurs ou de réduire la frontière vie privée/vie professionnelle. Certains ont même institué un droit à la déconnexion. Une fois ces vigilances prises en compte, le télétravail apporte flexibilité, réduction des déplacements, de la fatigue et des pollutions associées. À raison de maximum trois jours par semaine ailleurs qu'au bureau (chez soi, dans un espace de coworking ou dans un tiers-lieu), les effets peuvent être très bénéfiques.

Organisation libérée

Libérée de quoi au juste ? Des règles qui s'empilent pour les 3 % des collaborateurs qui profitent du système, des managers autoritaires qui pensent à votre place, des signes de pouvoir. Exit la place de parking du chef ! Tout un tas de petits cailloux est balayé. La plupart des prises de décisions sont transférées aux collaborateurs. Le dirigeant se rend tout à fait dispensable. C'est ainsi que, cinq ans après la crise, les équipes de Chronoflex ont recruté 60 collègues grâce à leurs décisions d'investissement. Le graal, selon beaucoup, serait d'essaimer de nombreuses SCOP libérées, pour avoir la gouvernance juridique cohérente avec la philosophie de l'organisation interne.

Shadow Comex

Comité exécutif parallèle composé de jeunes cadres.

RÉSEAUX SOCIAUX D'ENTREPRISE
Ex : Whatsapp, Amplement

TROC DE COMPÉTENCES
Ex : Talentroc solutions

MOOC MASSIVE OPEN ONLINE COURSES
Cours en ligne ouvert et massif

MICROTÂCHES
Ex : Mechanical Turk (p. 57)

ESPACES DE COWORKING
Plus de 30 dans le département. Demain, il pourrait y en avoir sur des bateaux
Ex : Coboat

DES JEUNES POUSSÉS DANS VOS LOCAUX
Incubation interne de start-up dans de grandes entreprises

TIERS-LEUX : CRÉATION ET ÂGE DU FAIRE
Dans un espace public ou dans un Fablab fraîchement implanté (ex : Ancenis), l'innovation sort des murs de l'atelier ou du garage

MICROENTREPRISES

Petite activité professionnelle indépendante. Statut qui existe depuis 2009. Les démarches ont été simplifiées depuis 2016 et une plateforme numérique destinée à leur assurance a été lancée en mai 2016 pour mieux couvrir ces actifs (April / Autoentrepreneur.fr)

Entreprise sociale apprenante

Forme issue d'une expérimentation hors la loi, aujourd'hui reconnue au sein d'une branche professionnelle. Accès-Réagis est un employeur avec une production à utilité sociale forte, mais valeur ajoutée faible. Chaque contrat permet une situation d'apprentissage de vingt-quatre mois avec une validation des compétences acquises. Chaque salarié en insertion bénéficie d'un accompagnement avec des partenaires locaux.

Temps partagé

Sébastien Lair l'expérimente chez MAPAC depuis huit ans. « L'adaptation au sein de l'équipe n'est pas tout le temps simple, mais le recul apporté par un(e) salarié(e) à temps partagé enrichit énormément nos façons de faire. »

Coopérative d'activités et d'emploi

Coopaname est une coopérative qui permet d'être à son compte tout en ayant un salaire lissé et une meilleure protection sociale.

COLLABORATIVES

VALEURS

CONFIANCE
RECONNAISSANCE
AUTONOMIE
FLEXIBILITÉ
AGILITÉ

APPRENANTES

ORGANISATION LIBÉRÉE
Ex : Chronoflex, IMA, FAVI, TeamPlastic, Airbus unité A380

UNIVERSITÉS D'ENTREPRISE
Ex : Orange, STX en cours de montage

LA VOIX DE LA JEUNESSE : MENTORING INVERSE ET SHADOW COMEX
Ex : Accorhôtel en a créé un début 2016

ENTREPRISE SOCIALE APPRENANTE
Ex : Accès-Réagis

ENTREPRISE CONVENTIONNÉE « Zéro chômeur » (Loi février 2016)

CHERCHER DU TRAVAIL À PLUSIEURS
Ex : Cjob

PARRAINAGE BÉNÉVOLE POUR L'EMPLOI
Ex : 1 Parrain 1 Emploi ; Cap-Réussite

INCLUSIVES

TROC DE SERVICES
Ex : FranceBarter
Prêts de salariés
Ex : Flexojob

CLUBS D'ENTREPRISES QUI AGISSENT POUR LE RETOUR À L'EMPLOI OU L'ORIENTATION PROFESSIONNELLE
Ex : FACE, Entreprises dans la Cité, Escalade entreprise

TEMPS PARTAGÉ
Ex : Vénédis

TÉLÉTRAVAIL

Ex : Orange. Il se pratique à la maison ou bien dans les centres de proximité Orange

PORTAGE SALARIAL ET COOPÉRATIVE D'ACTIVITÉS ET D'EMPLOI

NOMADES

GROUPEMENT D'EMPLOYEURS ET MUTUALISATION

Ex : l'association GERM a permis l'ouverture d'une crèche interentreprises à Machecoul

À Châteaubriant, Apportech* est née en 2015 de la mutualisation des savoir-faire de plusieurs entreprises

TRAVAILLER EN MARCHANT !

Ex : Activ'Up
Fini le travail vissé à un siège durant des heures ! Rejoignez la communauté de « Walkingworkers » et optez pour un nouveau complément santé !

*Apportech : ABRFIndustries (Construction ferroviaire) ACCO (Chaudronnerie & Construction navale), Ets.Glémaud (Agencement & Ossature bois), Méca Atlantique (Mécanique de précision), Team-Plastique (Thermoformage & Assemblage)

DIFFUSER UNE NOUVELLE PERCEPTION du travail dans notre société



Benoît Roch – Institut pour le travail en Europe :
« L'amour et le travail sont au cœur de la société des hommes. Ce sont les premières pierres de la civilisation. »

Annie Dussuet – Sociologue
« La tendance actuelle est au délitement du cadre du travail construit au XX^e siècle. Mais on n'y voit pas beaucoup plus clair sur l'adaptation possible de notre système de protection sociale. »

À l'origine, le travail est un moyen d'atteindre un but en produisant un effort. En y regardant de plus près, le travail relève aussi d'un équilibre subtil pour répondre à la fois à un besoin vital et à une recherche d'accomplissement personnel. Aujourd'hui, le groupe Passerelle propose de remettre l'humain au cœur de l'économie, d'englober dans le travail toutes les contributions possibles et de basculer d'un modèle de pouvoir à la coopération.

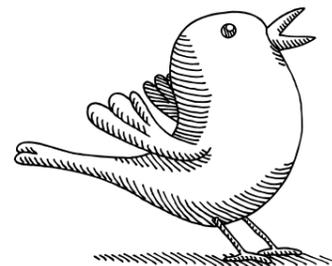
Daniel Bahuaud – 5TX Solutions « Les entreprises doivent aborder la place du travail dans une approche globale de la personne, plus humaine. La finalité d'une entreprise est de faire vivre des gens, ne l'oublions pas ! »

LE TRAVAIL, C'EST BIEN CONNU : C'EST LA SANTÉ !

25 % des Français⁶ ne se sentent pas bien dans leur travail, sans parler de ceux qui n'en ont pas. 75 % positionnent leur niveau de stress au travail à 7 sur 10.

Nous tentons de prévenir les risques psychosociaux que le travail ou le chômage nous font courir sans même mettre en œuvre de vraie stratégie de qualité de vie et de bonheur pour notre activité humaine. Combien de temps tiendront ces retouches ?

Affirmer que les travailleurs seront heureux grâce aux nouvelles formes de travail n'est donc à l'heure actuelle qu'un beau présage. Penser que la performance des organisations pas-



sera par le bonheur des actifs semble plus réaliste. Il favorisera, au passage, l'épanouissement collectif. C'est en tout cas l'ambition que partagent le groupe Passerelle ainsi que beaucoup d'autres citoyens. Appuyons-nous sur de nouvelles formes d'organisations, d'échanges et d'entraides pour y parvenir.

BASCULER DU POUVOIR À LA COOPÉRATION

Trois salariés sur quatre estiment que leur avis n'est pas entendu.

Lorsque emploi il y a, la situation est souvent contrainte, régie ou biaisée par les contrats ou les normes, ex : espaces et horaires standards et/ou inadaptés aux modes de vie actuels.

Les travailleurs, quel que soit le secteur et leurs âges, aspirent à davantage d'autonomie et de flexibilité. Cela ne veut pas dire pour autant que tous souhaitent davantage de responsabilités.

Partageons auprès du plus grand nombre un nouveau socle de valeurs. Contribuer autrement et vivre mieux s'envisageront désormais grâce à la :



Le partage, la créativité, le libre arbitre seront nécessaires pour accroître notre capacité d'adaptation.

#DÉCONGELER / SENSIBILISER

Alexandre Rotureau – Carène/Saint-Nazaire « La vie professionnelle n'est pas qu'une question alimentaire. Le travail peut être vecteur d'épanouissement, pas d'aliénation. Pour les prochaines années, il faudra donner du sens au travail de chacun et éclairer l'avenir individuel de chaque être humain. »

PORTER UN REGARD NOUVEAU SUR NOTRE ACTIVITÉ HUMAINE

Redonner du sens à nos activités est donc devenu un enjeu majeur. Cette question du sens ne concerne pas uniquement les postes à haute responsabilité, mais bel et bien toutes les activités. Tout un chacun attendra des organisations pour lesquelles il s'implique une cohérence entre les valeurs prônées et les actes, tels que le choix possible des temps, des lieux et de l'environnement du travail. Beaucoup d'actifs ne sont pas reconnus à leur juste valeur ni représentés dans le dialogue social (chômeurs, autoentrepreneurs, travailleurs à domicile). Essayer d'aborder le système travail autrement, c'est parler d'actifs et de rétributions. Sur le chemin de la transition, cela nous permettra de rendre plus visibles et mieux reconnus tous les types de contributions apportés pour assurer le développement durable de notre société.

Définition du groupe : Une personne active correspond à un citoyen en âge d'apporter une contribution sociale et économique par ses compétences et ses talents. Il n'est pas question ici de statuts ni de salaire. Un actif pourra être salarié, travailleur indépendant, intermittent, étudiant en formation, bénévole, aidant familial, ou encore travailleur domestique⁷.

Cette définition est plus large que celle de la population active de l'INSEE (qui correspond à la population active en emploi et les chômeurs).

onvautmieuxqueça.fr

À la sauce Passerelle ! Le collectif de citoyens « On vaut mieux que ça » fait entendre sa voix depuis quelques mois déjà. Il soutient ceux qui « ont mal au travail » en leur permettant de témoigner sur leurs expériences de dévalorisation, de discrimination et d'autres conditions insupportables qu'ils ont à affronter au quotidien. Allant de ces témoignages organisés jusqu'aux ateliers participatifs, il n'y a qu'un chemin, celui des Passerelle. Les membres du groupe ont mis en lumière plusieurs symptômes. En voici cinq qui expliquent aussi ce mal-être :

- ✪ Préférer recruter une personne déjà en emploi plutôt qu'un chômeur de longue durée (pour en explorer davantage sur ce sujet, rencontrez Merlin Voiforte. Son projet « nous sommes tous des légumes moches » est fait pour vous !)
- ✪ Embaucher un ingénieur pour effectuer des tâches de technicien.
- ✪ Parler des syndicats comme s'ils représentaient tout le monde.
- ✪ Arrêter de dire aux jeunes qu'ils ont le niveau pour faire des études supérieures alors qu'ils sont plus attirés par des métiers manuels dont on a besoin.
- ✪ Considérer le salarié seulement comme une charge sociale et les patrons comme d'affreux exploitateurs.

Le saviez-vous ?

Dans son rapport de janvier 2016 « Travail – emploi – numérique : Les nouvelles trajectoires », le Conseil national du numérique préconise de reconnaître un droit individuel à la contribution. [CNN.2016]

Motion Design

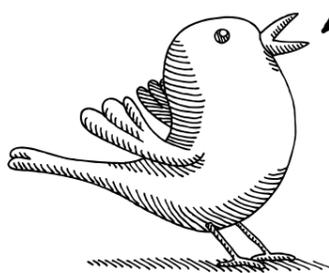


Pour permettre une plus large diffusion, le groupe vous propose de découvrir un motion design, courte vidéo, sur la place du travail et l'apport des nouvelles formes souhaitables.

DOTER LE TERRITOIRE D'UNE COMPÉTENCE COLLECTIVE

sur le sujet des nouvelles
formes du travail

#S'EMPARER :
OBSERVER ET
COMPRENDRE



Al'ère numérique, l'organisation intelligente doit garder en tête que sa performance économique sera assurée grâce au bien-être des femmes et des hommes qui contribuent à sa réussite. Selon toute vraisemblance, sondage et témoignages à l'appui, un climat d'ouverture et de confiance, ainsi que de respect de l'équilibre vie privée / vie professionnelle, augmentera ce bien-être. Certaines formes de travail y participent déjà, d'autres beaucoup moins. Sous couvert d'une approche collaborative, les barbares⁸ du numérique infiltrent toutes les filières. Ubérisation et microtâches à la demande sont en marche, mais jusqu'où les laisserons-nous modifier le visage de notre travail ? Où en sommes-nous entre l'enthousiasme naïf qui accueille la nouveauté, la peur de l'inconnu et l'heure du pragmatisme ? Quelles sont ces nouvelles formes de travail et ces changements dont on nous parle tant ? Quels profils de travailleurs rencontrerons-nous demain, pour quels métiers ? C'est ce que vous propose de découvrir le groupe pour remplir le 2^e objectif qu'il s'est fixé.

POUR LE MEILLEUR ET POUR LE PIRE

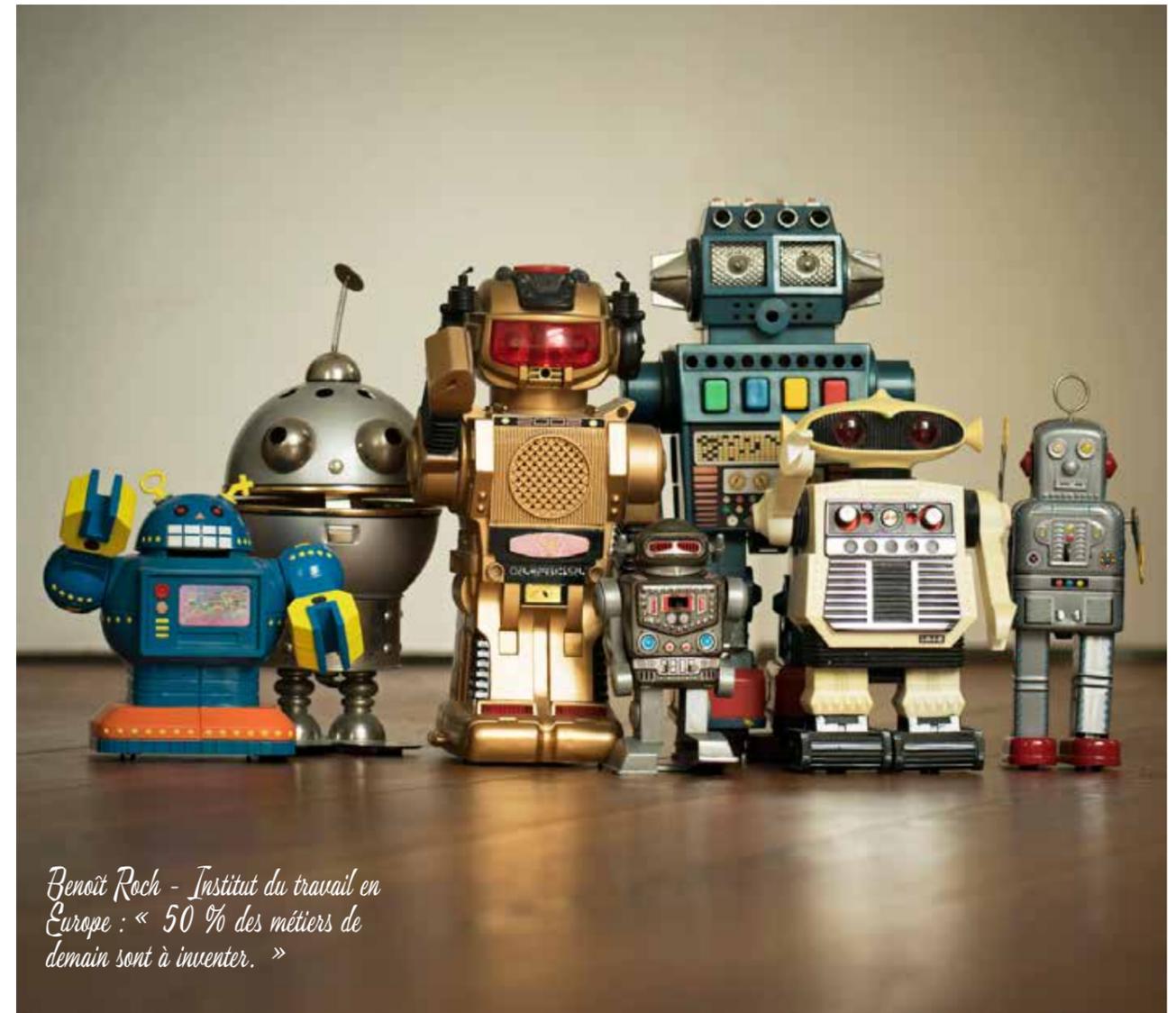
Alimentaires ou exaltantes, les nouvelles formes de travail dont on parle le plus (télétravail, coworking, entreprise libérée, SCOP...) ne sont que la partie visible de l'iceberg. Les termes « démocratie du travail » et « respiration » ont été cités à plusieurs reprises dans les ateliers et dans les entretiens comme des gages de transformation. L'entreprise libérée suscite encore beaucoup de questions. Elle ne semble pas pouvoir s'appliquer au-delà de 250 personnes et certaines libérations sont vues comme une nouvelle façon, plus insidieuse, d'exploiter les collaborateurs.

Mais, alors que nous cernons mieux les zones à risque dans le déploiement de chaque nouvelle forme de travail, un raz-de-marée du collaboratif nous rattrape : Uber ou encore The Mechanical Turk, spécialistes de la microtâche indépendante... et de la microrémunération sans protection. Ils nous interpellent tant ils s'éloignent du cadre légal qui régit le système français, au moment même où la quête de liberté conduit de plus en plus de salariés à se mettre dans la peau d'indépendants sans en avoir la protection sociale. Irons-nous jusqu'à la création d'une bourse de travail virtuelle planétaire ?

Les nouvelles formes de travail ampli-

fient l'atomisation des lieux de travail et d'apprentissage. Telles que représentées p. 52-53, elles s'appuient selon les cas sur une fibre nomade, apprenante, collaborative, ou encore solidaire. Irons-nous jusqu'à la dématérialisation totale du travail et des entreprises ? Plus de bureau, ni de structure hiérarchique, ni même d'existence juridique ? Nous n'en sommes pas encore là, mais la déstructuration du cadre du travail est bel et bien en marche.

Dans cette galaxie revisitée, quelles formes privilégier ? Ces nouvelles approches sont-elles si répandues ? Dans l'optique d'offrir aux futures générations d'actifs une économie centrée



Benoît Roch - Institut du travail en Europe : « 50 % des métiers de demain sont à inventer. »

sur l'humain, les nouvelles (et futures) formes de travail à essayer seront celles qui permettront de :

- Favoriser l'épanouissement de tout un chacun et l'équilibre entre vie active et vie personnelle,
- Révéler les talents en stimulant la créativité et permettre de mutualiser ces talents,
- Soulager l'être humain des tâches pénibles,
- Rouvrir le « marché du travail » à des gens qui en étaient exclus : on parlera d'ailleurs davantage du marché de l'actif,
- Favoriser notre transition énergétique en s'appuyant sur les nouvelles formes de communication.

LES MÉTIERS DE DEMAIN

Le renouvellement des formes de travail ne s'arrêtera pas en si bon chemin. Éveiller les consciences sur les changements à venir fait aussi partie des objectifs du groupe Passerelle. La dématérialisation est en cours, mais nous n'avons pas encore totalement basculé dans l'ère des robots. La transformation des métiers ira bien au-delà de la simple digitalisation des processus existants. Le train du travail manuel repasse. Le succès du mouvement des makers, du « Faire soi-même » (do-it-yourself) et l'émergence des fablabs entame la réhabilitation des métiers manuels et de l'ère du Faire. Le déluge du Big Data⁹ nous guette. Les données redessineront

Rachid Ben Haddou - Acco « A part dans le secteur de l'automobile, l'industrie a vingt-cinq ans de retard en robotisation par rapport à d'autres pays. »

Le saviez-vous ?

The Mechanical Turk : ce programme lancé par Amazon fait appel aux internautes, petites mains éparpillées dans le monde entier, très peu payées, pour effectuer de petites tâches répétitives comme la transcription de son en texte ou le classement d'images en catégories... Et, non, ces tâches ne sont pas encore exécutées par des machines.



Annie Dussuet

Sociologue

« La déstructuration du cadre du modèle salarial est inquiétante vis-à-vis de la protection des travailleurs. Elle pourrait même remettre en question l'égalité femme-homme. Notre système de protection sociale est attaché aux cadres du salariat. La gestion du risque y est déléguée à l'employeur. La "liberté du danger" est réelle pour les autoentrepreneurs aujourd'hui. »



Nolan Legagneux

(23 ans) – Airbus

« Déjà trois de mes amis (une en biologie, un en technologie et l'autre dans la production navale) ont décidé de reprendre leurs études. La crainte d'être remplacé par la machine, voire licencié, est présente dans certains esprits. Dans l'idéal, une partie du personnel devrait bénéficier de formations pour assurer la maintenance ou le pilotage des machines ou pouvoir se réorienter vers d'autres filières, sans compter que les robots investiront aussi des jobs étudiants, alimentaires : la plongée dans les restos ou le ménage. Ces expériences nous manqueront pour se faire une première main. À long terme pourtant, la société y gagnera : moins de salariés seront atteints de troubles musculosquelettiques et les métiers qui subsisteront seront davantage valorisés. »

encore la galaxie travail. La masse de contenus et de coproductions injectée par tous les internautes sur les réseaux, volontairement ou non, ne sera pas exploitée indéfiniment sans contrepartie financière par les entreprises.

La déshumanisation de certaines tâches a déjà commencé. Les robots se substituent tranquillement aux humains pour exercer des métiers manuels, les mesures de précision dans l'industrie ou encore des tâches pénibles (visser en hauteur, par exemple). Nous ne sommes pas encore prêts collectivement à accepter les conséquences d'un tel changement ni à en reconnaître la vitesse d'accélération.



#SERETROUSSERLESMANCHES Partie 1



OUTILLER LES ACTEURS POUR TRANSFORMER CET ESSAI EN EXPÉRIMENTATION

Considérer que chaque collaborateur puisse être source de progrès, en voilà une idée révolutionnaire ! Les nouvelles formes de travail sont solubles dans le management des entreprises, des collectivités comme dans celui des associations. De nouveaux mécanismes d'intelligence collective sont à mettre en place pour conduire le changement. Dans tous les cas, ce dernier doit avoir l'aval de la direction et il devra être clairement mené de façon participative et le plus souvent possible ascendante. Apprendre à son patron à partir relax en vacances, voilà un titre digne d'un prochain guide managérial sur le travail en équipe. La recette miracle n'existe pas, mais voici quelques ingrédients :

✪ Construire et alimenter la confiance afin que les relations ne soient plus régies uniquement par la contrainte et que distance ne soit pas synonyme de détachement de l'organisation.

✪ Accueillir des actifs nomades ou slasheurs dans un projet collectif de structure et apprendre à garder le cap.

✪ Accompagner les managers comme les collaborateurs vers une organisation plus horizontale et collaborative.

✪ Accompagner tout actif dans son parcours professionnel, dès lors qu'il est accueilli dans une structure.

✪ Créer de nouvelles formes de rétribution. Après la politique de rémunération individuelle ou collective, découvrez les politiques de rémunérations démocratiques, qui parfois, comme cela est le cas chez Chronoflex, se basent sur un salaire fixe et des primes (15 % sur la performance individuelle, 15 % de plus sur la performance collective de l'équipe et un dernier 15 % sur la rentabilité globale de l'entreprise).

✪ Associer davantage les collaborateurs aux décisions stratégiques de l'entreprise (et aboutir à un modèle de SCOP libérée).

Reste à savoir quelles formes et quelles techniques seront les plus appropriées à votre situation. Bien-être et performance seront au rendez-vous, d'où l'intérêt de nous retrousser les manches au plus vite. Le bon sens et la bonne volonté ne suffisent pas, mais le management est souvent en proie à des phénomènes de mode. Alors, comment y parvenir ?

Plusieurs démarches prospectives ont imaginé les métiers de demain. D'après le « Canadian Scholarship Trust Plan », de nouvelles fonctions vont émerger : conseiller en robot, remixeur de médias, thérapeute de fin de vie ou encore expert en gamification ou en simplification, agriculteur urbain. Dans l'imaginaire de Wagepoint, que diriez-vous d'être expert en nanomédecine, agriculteur vertical sur des surfaces réduites ou encore architecte numérique et de créer des immeubles virtuels pour les publicitaires et commerçants ?

Le groupe Passerelle s'est également prêté à l'exercice en imaginant à la sortie du cube immersif #2038 (p. 49) quelques métiers de demain : une ressource en mix énergétique, une slasheuse contributrice énergétique / cordonnière de chaussures sustentatives et une banquière du troc. Visiblement, pour le groupe, l'avenir du travail appartient aux femmes !

Les bénéfices liés au déploiement de formes de travail plus épanouissantes ont pour la plupart été identifiés, les risques aussi. Le bien-être au travail aura des répercussions positives à plus large échelle que le seul environnement proche de l'organisation. Pour l'actif,

elles permettent de reprendre en main le travail qu'il produit (autonomie, flexibilité), et ainsi d'être plus confiant dans son avenir, polyvalent et créatif. Une nouvelle appellation apparaît à l'intérieur des organisations : celle de l'intrapreneuriat.

À la croisée des chemins de l'innovation stratégique et de l'innovation RH, l'intrapreneur incarne à lui seul les marques d'une organisation apprenante. La démarche est véritablement créatrice d'engagement. Ces leaders inspirants facilitent le changement en partant de projets et non de la structure de l'organisation. Il existe même une fête de la communauté des intrapreneurs.

Les slasheurs ont fait leur apparition chez nous aussi. Ils cumulent différentes activités en même temps. Les trajectoires personnelles hybrides sont un vrai défi pour notre société pour lesquelles le cadre légal n'est pas encore prêt. Pour les organisations, le bien-être au travail sera synonyme de collaborateurs plus productifs et compétents, plus mobiles aussi. Elles devront prendre soin de réussir à retenir ces talents.



Régis Boudaud

Next Decision

« Il faut s'ajuster et trouver de nouveaux terrains d'entente et de compromis entre les valeurs des différentes générations. Chez Next Decision, les managers accompagnent, ils ne sont pas là pour contrôler ni prendre de décisions sur les projets. Un consultant peut être responsable d'un projet, et de l'équipe qui vient avec, et contributeur d'un autre dans la même journée. Le manager doit être en mesure d'accompagner, de trouver des compromis, de valoriser l'humain et d'apporter les outils de communication adéquats. Le télétravail est courant. De plus, il n'y a pas de bureaux réservés dans les locaux. On s'organise tous les matins de manière autonome en fonction des besoins clients. »



Alexandre Rotureau

CARENE / Saint-Nazaire

« Pour développer de nouvelles formes de dialogue et casser les effets silo, il faut proposer des temps informels. Les réunions de travail sont animées, à tour de rôle, par les collaborateurs volontaires (et non plus systématiquement par le "n+1", terme qui sera d'ailleurs à bannir au plus vite). Il faut aussi désacraliser la fonction hiérarchique. Des managers de proximité et des agents de terrain se sont retrouvés dans des sous-groupes de travail pour permettre des effets miroirs. Cela a permis de donner un caractère officiel à la transformation en cours du management et de susciter des adhésions, voire des vocations. »

Quels premiers pas franchir ? Certainement pas seul dans son coin et dans son imaginaire. La conduite du changement est définitivement passée à l'ère du collaboratif et de la participation active de toutes les parties prenantes. Pour faire vos premiers pas, vous pouvez puiser dans MultiBao, une multiboîte à outils des pratiques collaboratives, ou bien rencontrer des Artisans du changement pour vous aider à aller plus loin ou faire appel à un Happyculteur (Chief Happiness Officer) ! Inspirez-vous et expérimentez en équipe !

PRÉPARER LES CONDITIONS FAVORABLES

au changement des organisations via l'écosystème travail

Le groupe Passerelle promeut plusieurs orientations pour compléter son exploration des nouvelles formes de travail. Comment faire plus vite pour que le travail soit un élément épanouissant dans nos vies ? Dans l'écosystème, pendant que progressivement les organisations ouvrent une à une la voie de la transition, les acteurs satellites peuvent préparer le terrain (droit, dialogue, formation, aménagement). Chacun a de quoi faire pour basculer vers un modèle de coopération, changer le regard sur les contributions de chaque actif ou encore pour doter le territoire d'une compétence collective et mieux anticiper les métiers de demain.

COMMENT MIEUX VIVRE LES MULTIPLES CHANGEMENTS DE SITUATION ?

Accroître l'intégration de la diversité des parcours des individus est un enjeu majeur. Au lieu de faire perdurer les clivages entre statuts, instances représentatives, ou encore de figer un code du travail fondé à l'origine sur du travail salarié, nous devons collectivement agir pour faciliter les changements de situation, fluidifier le passage d'un statut à l'autre, mieux appréhender la multi-activité ou encore arrêter de stigmatiser les personnes en recherche d'emploi ou en changement de métier.



Pour mieux organiser ces transitions qui seront de plus en plus fréquentes, la première étape sera de reconnaître à grande échelle le droit aux changements de parcours et à l'expérimentation. Il faudra aussi sécuriser en attachant les droits à la personne et non plus au statut. Une portabilité simplifiée des droits pourrait être envisagée, par exemple, par la mutualisation des comptes personnels d'activité, de pén-

bilité et de formation propre à chacun. La seconde étape devra permettre de changer notre regard sur les différents métiers tout en construisant une considération des compétences et des diplômes. Reconnaître sur un pied d'égalité les métiers manuels et les métiers intellectuels et privilégier toutes les voies de formation seront deux axes importants. Il faut aussi agir pour :

- ✦ Lancer des campagnes de sensibil-

sation dans les écoles, dès le plus jeune âge (vidéos collaboratives, par exemple : jefilmelemetierquimeplait.tv).

- ✦ Organiser à grande échelle des « vis ma vie » de plusieurs semaines entre professionnels, dans toutes les sphères économiques : un agent de la fonction publique territoriale passe du temps dans une entreprise et inversement, des professeurs aux chantiers navals, etc. (ex : Initiative Fondation croissance responsable).

- ✦ Apprendre à valoriser et à se valoriser au regard de nos compétences personnelles, professionnelles, extra-professionnelles et recruter des compétences et des talents, et non plus seulement des diplômes.
- ✦ Renouveler nos compétences (jusqu'à 20 % du temps de chacun devrait être consacré à la formation, selon le groupe).



Nathalie Frasin

Orange « Parmi les formations que nous avons en interne, nous mettons à disposition une formation agilité. Cette formation se fait par équipe avec des collaborateurs de missions très différentes. Le pari, c'est de former les plus motivés pour qu'ils deviennent ambassadeurs et donnent envie aux autres d'y aller à leur tour. »



Daniel Bahuaud

STX solutions « À force de dire qu'il n'y a plus d'avenir industriel en France, on en perd toute la main-d'œuvre. Nous avons beaucoup de difficultés à trouver des chaudronniers et des soudeurs. La méthode Habiletés¹⁰ est à faire connaître davantage. Proposée par Pôle Emploi, elle donne sa chance à tout le monde en fonction de ses facilités manuelles. »



Régis Boudaud

Next Decision « Attention à ne pas tout jeter dans le système de diplôme. Il ne doit pas être le seul à conditionner la grille de valorisation. Toutefois, il peut prouver une capacité à organiser le travail. »



Annie Dussuet

Sociologue « Dans le secteur de l'aide à domicile, les salariés trouvent du sens à leur travail, mais souffrent du manque de reconnaissance (rémunération, conditions d'emploi, image que renvoie la société). »



Francky Pozzetto

CFDT44 « Nous devrions revaloriser financièrement les métiers manuels difficiles. Il faudrait proposer aussi davantage de formations à ces salariés et du temps partiel en fin de carrière pour compenser la pénibilité. »



Rachid Ben Haddou

Acco « 75 % des italiens continuent en formation d'ingénieurs. Ce n'est pas normal. Le nombre d'ingénieurs a été triplé. Le nombre de personnes formées aux métiers manuels a chuté et les formations se sont dégradées. Un collaborateur bien formé, c'est 50 % de compétences et 50 % de savoir-être. »

¹⁰ La méthode Habiletés est un mode de recrutement par simulation. Elle privilégie le repérage de capacités nécessaires au poste de travail proposé et sort des critères habituels (expérience, diplôme). Source : Pôle Emploi.

DROIT SOCIAL : SÉCURITÉ, SIMPLICITÉ, SOUPLESSE

Pour reconnaître à grande échelle le droit aux changements de parcours et rendre visibles tous les types de contributions, le groupe souhaite actionner le levier juridique. En partant de sa définition de l'« actif » (p. 55), il propose d'ouvrir le projet d'un nouveau code de l'actif (plutôt que code du travail). Les personnes rencontrées lors des entretiens y sont plutôt favorables.

Daniel Bahuaud - STX Solutions

« La gestion des parcours est un enjeu fort pour demain. Il faut donner de la visibilité et aider les actifs à se projeter. Beaucoup d'ouvriers n'ont pas ces perspectives. »

S'il permettra, au passage, de simplifier les textes juridiques, il permettra aussi d'inscrire des droits adaptés à toutes (formation, protection sociale...). Pour avancer sur ce chemin, le groupe propose de mener des consultations et de créer un lobby citoyen en capacité d'influencer les différents partis. Ce collectif serait dédié à la formulation de propositions concrètes. Ses propositions s'adresseront aux législateurs et aux différents partenaires sociaux.

Selon le baromètre CEGOS (2015), 42 % des salariés ont constaté une dégradation du climat social dans leur entreprise. Faisant le constat que beaucoup d'actifs ne sont actuellement pas représentés dans le dialogue social (chômeurs, autoentrepreneurs, travailleurs à domicile...), le groupe soumet au débat l'idée de trouver de nouvelles formules de représentation. Il s'adresse donc à l'opinion publique, aux associations et, là encore, au législateur pour :

✦ Promouvoir plus de médiation dans les entreprises et les organisations concernant le travail opérationnel, les projets communs et les conditions de l'emploi.

✦ Inventorier les acteurs en relation avec les catégories d'actifs mal représentées (associations aidant au retour à l'emploi, association d'aidants familiaux...) et leur proposer de mettre en place un dispositif d'élections professionnelles élargies.



Laurent Jeanneau - Acces Consulting : « Il ne faut pas une évolution, mais une révolution. La pression est telle pour diminuer le chômage que l'on favorise le travail précaire pour sauvegarder l'emploi. »



Jean-Pierre Caillon

Accès-Réagis « Même dans l'ESS, les représentations archaïques résistent. Chez Accès-Réagis, nous nous sommes organisés sans conflit pendant vingt-cinq ans avec des délégués du personnel. Il y a peu, une délégation unique regroupant trois institutions représentatives du personnel a été instaurée (CE, CHSCT, Délégation du personnel). »



Francky Pozzetto

CFDT44 « Le dialogue social est à valoriser dans les deux sens. Les organisations syndicales doivent être considérées par les employeurs comme un moteur du dialogue. Les salariés ne se rendent pas compte de tous les sujets abordés et comprendraient mieux s'ils étaient formés. Dans d'autres pays, le salarié choisit son organisation syndicale en fonction de ce que celle-ci lui apporte (exemples : Belgique, assurance chômage ; Pays du Nord, mutuelle). »



Daniel Bahuaud

STX solutions « Là aussi, le dialogue doit être basé sur la confiance. De nombreux clivages sont à dépasser. En travaillant sur une relation plus ouverte, on arrive à signer des accords : compétitivité, risques psychosociaux. Chez STX, nous ouvrons le chantier du télétravail sur ce même mode participatif. »



Benoît Roch

Institut du Travail en Europe

« Les syndicats sont légitimés alors qu'ils sont de moins en moins représentatifs : cela fragilise le dialogue. Il faudrait faire évoluer le système du paritarisme qui date d'après la Seconde Guerre mondiale. Il faut inventer de nouveaux modèles pour créer de la richesse et la redistribuer autrement. »



Laurent Jeanneau

Acces Consulting « Aujourd'hui, on assiste à davantage de contrôle des relations sociales que de dialogue. Les solutions émergeront avec plus de transparence et une formation des salariés pour comprendre l'information transmise, notamment financière. S'appuyer sur l'éducation populaire. Commencer par s'entendre sur la méthode à employer pour élaborer un agenda social partagé (thème, date, acteurs). »



Les bilans de compétences devront bientôt effacer de leur liste les verbes suivants : imposer, superviser, contrôler ou encore exécuter. Au placard, tous ces mots. En tout cas, tant qu'il n'y aura pas de robots partout. L'adaptation des organisations face aux nouvelles formes de travail est nécessaire et multiple. Elle doit servir à repositionner l'humain au cœur de l'économie. Cette dynamique naît d'un regard neuf que l'on porte sur les contributions de chaque actif. Elle se construit par de nouvelles relations et coopérations, à l'intérieur comme à l'extérieur des entreprises et des organisations. Fluidité, agilité et autonomie avec partage arrivent alors au rendez-vous, la transparence aussi, et puis, enfin, la confiance s'installe. Elle nourrit les organisations pour qu'elles puissent évoluer dans une nouvelle dynamique. Il serait d'ailleurs intéressant de pouvoir mesurer cette santé économique par de nouveaux indicateurs, autres que le PIB.

Ce dossier vous aura aussi permis de scruter le ciel de cette galaxie Travail pour mieux la comprendre. Les nouvelles formes de travail rendront celui-ci plus collaboratif, plus apprenant et inclusif, mais également plus nomade et mobile. Slasheur, slameur ou remixeur, la plupart des métiers sont à inventer. Management, recrutement, formation ne seront d'ailleurs plus régis de la même manière si l'on veut pouvoir recruter des talents, et non plus des diplômés. Le manager de proximité deviendra nourricier et cultivera l'agilité et le respect. L'enseignant libérera l'esprit critique et créatif de ses élèves.

Conjuguer développement économique, performance et bonheur au travail tous les jours est possible. Pour cela, notre cadre devra gagner en souplesse, en sécurité et en simplicité. Peu importe le statut que nous aurons en tant qu'actif, il faudra augmenter notre capacité à évoluer dans ce monde qui bouge, sans laisser personne sur le bas-côté. Remplacer le Code du travail par un code des actifs est une idée à tenter tout comme la portabilité simplifiée des droits des actifs (compte personnel global d'activité, propre à chacun, peu importe la structure). Par ces progrès, tout le monde se retrouvera gagnant : individus, organisations et société dans sa globalité.

C'est donc à l'issue de cette aventure Passerelle, basée sur une intelligence collective coconstruite au fil des mois et permise par le croisement de multiples expériences, que le groupe vous a dévoilé sa perception du travail et des adaptations que nous aurons à vivre. Soyons actifs et moteurs pour que les propositions décrites dans ce dossier se diffusent et soient une réalité à l'échelle de la Loire-Atlantique.

Penser DIFFEREMMENT ensemble

Le Conseil de Développement de Loire-Atlantique (CDLA) est un lieu d'expression de l'intelligence collective sur l'avenir du département.

Mis en place en 2005 par Patrick Mareschal, le CDLA formule des avis et des recommandations sur des sujets proposés par les membres, en direction des élus du Conseil départemental et de l'ensemble des décideurs de Loire-Atlantique.

Qui compose l'assemblée du Conseil de Développement de Loire-Atlantique ?

Le CDLA compte 2750 membres, il est composé de citoyen.ne.s engagé.e.s, d'acteurs économiques et sociaux. Un mélange d'expertise d'usage et d'expertise métier pour réfléchir concrètement aux défis de demain et ainsi projeter au mieux le département vers l'avenir. La porte est ouverte, les fenêtres aussi : rejoignez-nous !

La démocratie citoyenne !

En cette période d'exceptionnel bouillonnement démocratique, l'idée fondatrice des conseils de développement, qui était de créer un lieu propice à l'échange entre citoyens et de mettre en avant l'expertise citoyenne, se trouve confortée dans son utilité et sa pertinence.

Participer au débat démocratique, donner son avis et contribuer à la vie politique locale dans un cadre permettant le croisement des opinions, des trajectoires de vie, dans l'ouverture et le respect peut aussi se faire au sein de votre conseil de développement. Comme il en existe plus de 18 en Loire-Atlantique, il y en a sûrement un proche de chez vous, prêt à vous accueillir !

LES RENDEZ-VOUS



Les conférences Des après-midi de découverte, de réflexion et de mutualisation des connaissances, ouvertes à toutes et à tous, sous forme de conférences-débats organisées chaque mois. L'entrée est gratuite !



Passerelle Véritable outil de démocratie contributive, Passerelle, ces groupes de réflexion prospective, se penchent sur des thématiques pointues soumises et choisies par vote par l'ensemble des membres du CDLA. De composition volontairement hétéroclite, Passerelle favorise le décalage, la remise en question et les échanges d'idées riches.



la parenthèse matinale Les Parenthèses Matinales rassemblent des dirigeant.e.s de Loire-Atlantique, partageant des valeurs d'innovation. Ces petits-déjeuners permettent de débattre et de réfléchir autour d'un intervenant du monde économique.



territoire.

Les excursions de l'innovation vous emmènent en dehors des sentiers battus, à la rencontre des acteurs et de leurs projets innovants sur le



Nicolas Colin



Joël De Rosnay

Mercedes Erra



Monique Dagnaud



Alexandre Jardin



Jean-Guy Le Hoch



Guy Birenbaum



Dr Gilles Julien



Kéfi Yamagnane



Eric Sadin



Anne-Sophie Novel



Laure Bellot



Serge Papiin

Ils & elles sont intervenu.e.s AU CONSEIL DE DEVELOPPEMENT





<http://cdla.loire-atlantique.fr>



Conseil de développement de Loire-Atlantique

Codirecteurs de la publication : Patrick Mareschal, Emmanuelle Gélébart Souilah

Rédaction : Céline Lopes, Jessica Beauguitte, Emmanuelle Gélébart Souilah ● Mise en page et illustrations : Céline Lopes ● Crédits photos : Istock Photo, xxxxxxxxxxxx
xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx ● Impression : Conseil départemental de Loire-Atlantique ● Date de sortie : Juin 2016 ● Adresse : Conseil de développement de
Loire-Atlantique - 21 bd Gaston Doumergue - 44 200 Nantes - Tél : 02 40 99 60 70 - Courriel : cdla@loire-atlantique.fr ● Site internet : <http://cdla.loire-atlantique.fr>